

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR  
Catherine THERRIEN

L'EFFET DE L'UTILISATION DES PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE À COURT  
TERME SUR LA VULNÉRABILITÉ FINANCIÈRE EN FONCTION DE L'ÂGE DES PME

Juin 2003

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## SOMMAIRE

Pour un entrepreneur, le moyen ultime de savoir si son projet d'affaires est viable consiste à démarrer son entreprise. Ce n'est qu'au terme de cet enfantement que le marché lui confirmera s'il a vu juste. Dans la négative, l'entreprise est souvent appelée à disparaître. En 1995, quelques 13 250 entreprises ont déclaré faillite au Canada. Cette probabilité de faillite est d'autant plus forte dans le cas des PME plus jeunes. En effet, moins d'une nouvelle entreprise sur cinq franchit le cap des dix années d'existence.

Si les facteurs hors du contrôle de l'entreprise tels qu'un ralentissement de l'activité économique, une nouvelle réglementation gouvernementale ou l'accroissement de la concurrence peuvent expliquer ces faillites, les nombreuses études réalisées à ce sujet montrent plutôt que la majorité de celles-ci sont imputables à la mauvaise gestion financière des entreprises, particulièrement leur incapacité à gérer le fonds de roulement.

Dans cette perspective, il a paru intéressant d'analyser jusqu'à quel point l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme pouvait réduire la vulnérabilité financière des PME et ce, compte tenu de l'effet de leur âge. L'influence de certaines spécificités entrepreneuriales sur l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme a aussi été étudiée.

Pour valider ces hypothèses de recherche, la base de données PDG<sup>®</sup> a été utilisée. Cette dernière a permis d'obtenir un ensemble de données secondaires générales et financières sur 352 PME manufacturières québécoises au profil varié.

Les résultats des différents tests statistiques effectués montrent que l'utilisation de certaines pratiques de gestion financière à court terme telles que le suivi des comptes clients (gestion des comptes clients), le contrôle des coûts de stockage et ceux d'entreposage et de manutention (gestion des stocks) et la prise de l'escompte offert

par les fournisseurs (gestion des comptes fournisseurs) est liée à la vulnérabilité financière des PME. Les analyses statistiques ont aussi permis de confirmer que l'effet de l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme sur la vulnérabilité financière est plus fort dans le cas des jeunes PME. Finalement, en ce qui concerne les variables de contingence, les résultats obtenus montrent que seule la concentration de la clientèle présente un lien inverse significatif avec l'utilisation des pratiques de gestion des comptes clients. Les caractéristiques de l'entrepreneur ainsi que son objectif de croissance pour sa PME ne sont pas liés à l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme.

## TABLE DES MATIÈRES

Sommaire _____	i
Table des matières _____	iii
Liste des figures et des tableaux _____	v
Remerciements _____	vi
 <b>Chapitre 1 Introduction et problématique de recherche _____</b>	 <b>1</b>
 <b>Chapitre 2 De la synthèse des écrits à la présentation du cadre conceptuel ____</b>	 <b>7</b>
2.1 Identification des pratiques de gestion financière à court terme _____	7
2.1.1 Gestion de l'encaisse _____	11
2.1.2 Gestion des comptes clients _____	13
2.1.3 Gestion des stocks _____	18
2.1.4 Gestion des comptes fournisseurs _____	21
2.1.5 Financement bancaire à court terme _____	25
2.2 L'âge des PME comme variable modératrice de la relation entre l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme et la vulnérabilité financière des PME _____	29
2.3 L'entrepreneur et la stratégie d'affaires comme variables influençant l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme par les PME _____	31
2.3.1 L'entrepreneur : ses caractéristiques personnelles et ses objectifs _____	31
2.3.2 Une stratégie d'affaires : la concentration de la clientèle _____	38
2.4 La vulnérabilité financière _____	42
2.5 Hypothèses et cadre conceptuel de la recherche _____	43
 <b>Chapitre 3 Méthode de recherche _____</b>	 <b>46</b>
3.1 Provenance des données _____	46
3.2 Description de l'échantillon _____	48
3.3 Définition des variables _____	51
3.3.1 Les pratiques de gestion financière à court terme _____	51
3.3.2 L'âge des PME _____	52
3.3.3 L'entrepreneur _____	53
3.3.4 La concentration de la clientèle _____	53
3.3.5 La vulnérabilité financière _____	53

3.4 Tests statistiques utilisés	56
<b>Chapitre 4 Présentation et analyse des résultats</b>	<b>57</b>
4.1 Analyse comparative générale et financière des PME formant les deux groupes d'âge	57
4.2 Analyse descriptive et comparative des PME en fonction des variables du cadre conceptuel	60
4.2.1 Description et comparaison des PME en fonction des variables de contingence (entrepreneur et stratégie d'affaires)	60
4.2.2 Présentation et comparaison des pratiques de gestion financière à court terme utilisées par les PME	62
4.2.3 Présentation et comparaison des indicateurs de vulnérabilité financière des PME	67
4.3 Vérification des hypothèses de recherche	69
4.3.1 L'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme et la vulnérabilité financière des PME	69
4.3.2 L'effet de l'âge sur la relation entre l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme et la vulnérabilité financière des PME	74
4.3.3 Les variables de contingence (entrepreneur et stratégie d'affaires) et l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme	79
<b>Conclusion</b>	<b>84</b>
Principales conclusions et suggestions de recherche	84
Limites de l'étude	85
<b>Références</b>	<b>87</b>

## LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

### Liste des figures

FIGURE 1	Cadre conceptuel de la recherche _____	45
FIGURE 2	Résultats de l'analyse par modélisation structurelle avec PLS pour les PME de 10 ans et moins _____	75
FIGURE 3	Résultats de l'analyse par modélisation structurelle avec PLS pour les PME de plus de 10 ans _____	76

### Liste des tableaux

TABLERAU 1	Caractéristiques générales et financières des PME _____	49
TABLERAU 2	Répartition des PME en fonction du secteur d'activité _____	50
TABLERAU 3	Répartition des PME en fonction du groupe d'âge _____	58
TABLERAU 4	Caractéristiques générales et financières des PME en fonction du groupe d'âge _____	58
TABLERAU 5	Description des PME en fonction des variables de contingence : l'entrepreneur et la stratégie d'affaires _____	61
TABLERAU 6	Pratiques de gestion financière à court terme utilisées par les PME ____	63
TABLERAU 7	Indicateurs de la vulnérabilité financière des PME _____	67
TABLERAU 8	Corrélation entre l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme et les indicateurs de vulnérabilité financière _____	70
TABLERAU 9	Corrélation entre l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme et les variables de contingence (entrepreneur et stratégie d'affaires) _____	80

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens d'abord à exprimer ma sincère reconnaissance à Mme Josée St-Pierre qui a accepté de diriger ce mémoire de maîtrise. Grâce à son encadrement et son aide précieuse, j'ai pu mener à terme ce travail. Son expertise et ses nombreuses recommandations ont de plus permis d'enrichir cette recherche.

Je remercie également M. Louis Raymond dont les suggestions ont aidé à préciser le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche. Je lui suis de plus reconnaissante d'avoir pris de son temps pour évaluer ce travail. Je n'oublie pas M. Robert Beaudoin qui a lui a aussi accepté de lire ce mémoire.

J'aimerais exprimer ma gratitude au Fonds pour la Formation de Chercheurs et l'Aide à la Recherche, à la Fondation du C.E.U. de Trois-Rivières ainsi qu'à la Fondation de l'Université du Québec à Trois-Rivières pour le soutien financier accordé.

Mes remerciements vont finalement à ma famille, Caroline, et surtout Jean-François, pour leur support et leurs encouragements apportés durant ce long parcours.



## CHAPITRE 1

### INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Pour un entrepreneur, le moyen ultime de savoir si son projet d'affaires est viable consiste à démarrer son entreprise. Ce n'est qu'au terme de cet enfantement que le marché lui confirmera s'il a vu juste (Baldwin, Gray, Johnson, Proctor, Rafiquzzaman et Sabourin, 1997). Dans la négative, l'entreprise est souvent appelée à disparaître.

En 1995, quelques 13 250 entreprises ont déclaré faillite au Canada (Baldwin et *al.*, 1997). C'est sans compter celles qui ferment leurs portes avant d'en arriver à ce moment ultime. Cette probabilité de faillite est plus forte dans le cas des PME plus jeunes (Baldwin et *al.*, 1997; Hall, 1992). En effet, moins d'une nouvelle entreprise sur cinq franchit le cap des dix années d'existence (Baldwin et *al.*, 1997; Johnson, Baldwin et Hinchley, 1997). C'est ce que Stinchcombe (1965) a appelé le « handicap de la nouveauté » ("liability of newness"), dont l'hypothèse sous-jacente présume de l'existence d'un lien inverse entre l'âge et le taux de mortalité des entreprises.

La faillite permet au marché d'éliminer les entreprises inefficaces et improductives en plus de réaffecter les ressources aux plus efficaces (Baldwin et *al.*, 1997; Cromie, 1991). Toutefois, cette épuration entraîne des coûts aux plans humain et financier. L'investissement des propriétaires en temps et en argent se transforme en pure perte (Baldwin et *al.*, 1997). Cette expérience peut aussi avoir sur eux de fâcheuses conséquences sur le plan personnel (découragement, perte de l'estime de soi, etc.) (St-Pierre, 1999). Ils peuvent par contre en tirer des leçons de gestion qui pourront profiter dans de futurs projets. Par ailleurs, les créanciers et les investisseurs ne reçoivent pas un remboursement complet de leur apport financier (Baldwin et *al.*, 1997). Ils doivent alors, pour rester en affaires, transférer ces pertes financières d'une quelconque façon aux autres entreprises composant leur portefeuille. D'autre part, les employés se

retrouvent sans emploi et donc sans salaire (Baldwin et *al.*, 1997) et les gouvernements doivent leur fournir un soutien minimal tout en subissant des réductions de recettes fiscales non négligeables. On se rend ainsi compte que le coût social d'une faillite dépasse le cadre de fonctionnement de l'entreprise, ce qui justifie qu'on tente de mieux comprendre cette réalité.

Vu l'ampleur des coûts occasionnés par la faillite, il est naturel de se demander si on peut ou si on doit sauver les entreprises éprouvant d'importantes difficultés financières. Bien entendu, lorsqu'il est évident que l'entrepreneur n'a pas les compétences requises pour réussir dans le secteur d'activité ou que la PME ne possède pas suffisamment de potentiel pour durer et croître grâce à un marché et/ou un produit prometteurs, il est préférable que les ressources soient réinvesties dans une autre entreprise (Cromie, 1991). Par contre, certaines PME ont le potentiel nécessaire pour se développer ultérieurement. Si on peut les aider à éviter la faillite, la société pourra jouir des avantages rattachés à ces investissements (emplois, innovation de produits, etc.) sans engager les coûts associés à leur disparition (Baldwin et *al.*, 1997).

Pour aider ces PME, il importe de se questionner sur les causes de la faillite. Est-elle due à certains facteurs externes qui seraient difficilement contrôlables ? Serait-elle plutôt le résultat de problèmes internes de l'entreprise et de lacunes des gestionnaires ? L'identification des causes de la faillite pourrait permettre aux PME de planifier ou de déterminer ce qu'elles peuvent faire pour réduire leur vulnérabilité.

De nombreuses entreprises canadiennes déclarent faillite à la suite d'événements qui échappent en partie à leur contrôle (Baldwin et *al.*, 1997). En effet, certaines causes externes, comme par exemple un ralentissement de l'activité économique, une nouvelle réglementation gouvernementale ou l'accroissement de la concurrence peuvent expliquer ces faillites.

Si ces facteurs hors du contrôle de l'entreprise jouent sans contredit un rôle important, de nombreux faillis étaient également aux prises avec des problèmes internes. Parmi les causes internes de la faillite, on retrouve, entre autres, les lacunes au niveau de la

gestion générale, de la gestion financière, des ressources humaines, du marketing et de la production. Les recherches effectuées sur le sujet suggèrent qu'une gestion financière pauvre ou négligée constitue une des causes majeures de la faillite (Berryman, 1983; McMahon et Holmes, 1991; Peel, Wilson et Howorth, 2000). En effet, près de 71 % des faillites d'entreprises canadiennes sont imputées à la mauvaise gestion financière (Baldwin et *al.*, 1997). Les motifs financiers étaient aussi invoqués comme cause perçue de la faillite par 36,8 % des dirigeants de PME britanniques soumises à une liquidation involontaire étudiées par Hall et Young (1991).

Au regard de la gestion financière, plusieurs études indiquent qu'un des problèmes les plus épineux des PME faillies est leur incapacité à gérer le fonds de roulement. D'abord, Larson et Clute (1979), après avoir étudié plus de 350 PME américaines de la région de Chicago ayant demandé de l'aide avant de fermer leurs portes, ont identifié les facteurs financiers comme l'une des trois principales causes permettant d'expliquer la faillite. Parmi ces facteurs financiers, ils notent l'absence d'un contrôle de l'inventaire, la tenue de livre incorrecte, l'incompréhension de l'importance des flux monétaires et des liquidités, la non-utilisation des états financiers prévisionnels et l'absence de contrôle des entrées et des sorties de fonds. Berryman (1983), au cours d'une recension des études traitant de la faillite des PME, a, quant à elle, classé les facteurs de faillite ayant le plus souvent été invoqués. Parmi ceux-ci, elle rapporte la gestion du crédit, le contrôle des inventaires et l'analyse des liquidités et des flux monétaires. De leur côté, Baldwin et *al.* (1997) remarquent que les difficultés à gérer le fonds de roulement constituent l'un des trois plus importants problèmes financiers des entreprises canadiennes faillies, les deux autres étant le déséquilibre de la structure du capital et la sous-capitalisation. Enfin, l'étude de Gaskill, Van Auken et Manning (1993), réalisée auprès de 91 PME du secteur du commerce au détail de vêtements, a permis de montrer que les faiblesses au niveau de la gestion du fonds de roulement de ces entreprises constituaient la deuxième principale cause permettant d'expliquer leur faillite, après les carences en planification du propriétaire-dirigeant.

Les recherches démontrent donc que la mauvaise gestion financière, et plus particulièrement les lacunes au niveau de la gestion financière à court terme et des

pratiques qui s'y rattachent, constituent une cause significative de la faillite chez les PME. Cependant, on ignore si, à l'inverse, l'utilisation de pratiques adéquates de gestion financière à court terme permet de réduire la vulnérabilité financière de ces entreprises. C'est ce que cette recherche tentera de vérifier en mettant en relation les pratiques de gestion financière à court terme et la vulnérabilité financière des PME. Plus précisément, l'objectif de cette recherche est de répondre aux questions suivantes :

- Quelles pratiques de gestion financière à court terme sont utilisées par les PME ?
- Quel est l'effet de l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme sur la vulnérabilité financière des PME ?
- La probabilité de faillite étant plus élevée chez les jeunes PME, l'effet de l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme sur la vulnérabilité financière est-il influencé par l'âge des entreprises ?

Si on veut améliorer notre compréhension de la relation existant entre l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme par les PME et la vulnérabilité de celles-ci, il faut aussi tenir compte de ce qui distingue fondamentalement les PME des grandes entreprises, c'est-à-dire leurs spécificités. La PME étant considérée comme le prolongement de l'entrepreneur (Ang, 1992; Chrisman, Bauerschmidt et Hofer, 1998; LeCornu, McMahon et Forsaith, 1996), cette particularité apparaît comme la plus importante à inclure dans notre modèle d'analyse.

De prime abord, vu le rôle dominant qu'occupe l'entrepreneur dans la PME, on pourrait aisément supposer que ses caractéristiques personnelles, telles que ses compétences, son expérience et sa formation scolaire, de même que ses objectifs auront un effet sur l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme. Les écrits portant sur la faillite suggèrent du moins clairement cette influence. En effet, selon Baldwin et *al.* (1997), la faillite attribuable à des problèmes de gestion du fonds de roulement trouve principalement son origine dans les lacunes des entrepreneurs qui ne savent pas comment assurer la gestion financière d'une entreprise. Ces lacunes se résument

principalement à un manque de compétences (Baldwin et *al.*, 1997; Berryman, 1983; Gaskill et *al.*, 1993; Haswell et Holmes, 1989; Larson et Clute, 1979), à l'inexpérience (Baldwin et *al.*, 1997; Berryman, 1983; Haswell et Holmes, 1989; Gaskill et *al.*, 1993), à des connaissances insuffisantes dues à un manque de formation formelle (Baldwin et *al.*, 1997; Gaskill et *al.*, 1993; Larson et Clute, 1979) et au refus d'abandonner le contrôle de son entreprise pour en financer la croissance afin de préserver son indépendance (Baldwin et *al.*, 1997).

Dans un deuxième temps, l'entrepreneur peut, en décidant de la stratégie d'affaires poursuivie par son entreprise, exercer, de façon indirecte, une autre forme d'influence sur l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme. Un choix stratégique permettant aux jeunes PME de surmonter leur « handicap de la nouveauté » (Aldrich et Auster, 1986) semble particulièrement susceptible d'affecter l'utilisation des pratiques de gestion du fonds de roulement : la décision de concentrer ses activités auprès d'un nombre réduit de clients. En effet, dans le cas d'une entreprise qui transige avec une clientèle peu diversifiée, St-Pierre et Raymond (2003) avancent qu'elle n'aura pas besoin de développer certaines fonctions de gestion, notamment celles liées aux ventes et à l'administration, autant qu'une autre entreprise qui traite avec une multitude de clients, et ce, sans pour autant augmenter sa vulnérabilité financière.

Au terme de cette présentation des particularités des PME dont il faut tenir compte afin de mieux comprendre la relation existant entre l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme par les PME et leur vulnérabilité, une dernière question, à laquelle tentera de répondre cette recherche, est posée :

- Les variables de contingence identifiées (l'entrepreneur, la stratégie d'affaires poursuivie) influencent-elles l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme par les PME ?

Dans les pages qui vont suivre, une synthèse des écrits, portant sur les pratiques de gestion financière à court terme, sur l'effet de l'âge de la PME sur la relation entre l'utilisation de ces pratiques et la vulnérabilité, sur les caractéristiques et les objectifs de l'entrepreneur, sur la stratégie d'affaires et sur la vulnérabilité, sera tout d'abord

présentée. Celle-ci permettra de définir le cadre conceptuel de la recherche et d'énoncer les hypothèses qui y sont rattachées. Par la suite, la méthode retenue pour procéder à la validation des hypothèses sera décrite. Il y sera entre autres question de la provenance des données et de l'échantillon utilisé. Cette description précédera la présentation et l'analyse des résultats obtenus. Enfin, une conclusion présentant les principales contributions de la recherche ainsi que les limites de celle-ci clôturera ce travail.

## **CHAPITRE 2**

### **DE LA SYNTHÈSE DES ÉCRITS**

#### **À LA PRÉSENTATION DU CADRE CONCEPTUEL**

La synthèse des écrits permettra de préciser l'objet de la présente recherche et ainsi mieux la circonscrire. Dans un premier temps, on identifiera les pratiques de gestion financière à court terme pouvant avoir un impact sur la vulnérabilité financière des PME. Par la suite, les études portant sur l'effet de l'âge de la PME sur la relation entre l'utilisation de ces pratiques et la vulnérabilité seront résumées. Troisièmement, on verra de quelle façon les variables de contingence que sont l'entrepreneur et la stratégie d'affaires peuvent influencer la mise en place des pratiques. En dernier lieu, le construit de la vulnérabilité financière sera clarifié. Le cadre conceptuel émanant de la synthèse des écrits sera présenté comme conclusion à ce chapitre.

#### **2.1 IDENTIFICATION DES PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE À COURT TERME**

La gestion financière à court terme, ou gestion du fonds de roulement, concerne la gestion de tous les éléments d'actif ou de passif menant à des transactions ou des décisions qui affectent la situation financière de l'entreprise à l'intérieur d'un délai habituellement inférieur à une année ou à un cycle d'exploitation (St-Pierre, 1999, 2003). Les principaux éléments à court terme concernés sont l'encaisse, les comptes clients, les stocks, les comptes fournisseurs ainsi que toutes les sources de financement à rembourser dans un délai inférieur à un an, incluant la marge de crédit (St-Pierre, 1999).

Il faut savoir que ces cinq éléments sont interreliés et que c'est leur fonctionnement en commun qui influence le plus le niveau des liquidités disponibles dans l'entreprise. Au

départ, le cycle du fonds de roulement débute dans le réservoir d'encaisse<sup>1</sup>. Les montants disponibles servent, entre autres, à acheter les matières premières, à payer la main-d'œuvre et à assumer les autres dépenses permettant la production des stocks. Ces stocks sont ensuite vendus à crédit et donnent lieu à la création des comptes clients qui, une fois récupérés, retournent dans le réservoir d'encaisse (Kargar et Blumenthal, 1994; St-Pierre, 1999). Si, pour une raison quelconque, il survient une irrégularité dans la gestion de l'un des comptes du fonds de roulement, l'alimentation du réservoir d'encaisse en souffrira et les sorties de fonds de nature fixe, comme le paiement des intérêts sur la dette, le salaire des employés ou le versement du loyer, finiront par le vider totalement. En outre, comme bon nombre de PME éprouvent des difficultés à obtenir du financement externe (Peel et Wilson, 1996; St-Pierre, 2003), l'encaisse est renflouée principalement par le fonds de roulement<sup>2</sup>. Une mauvaise gestion financière à court terme peut, par conséquent, rendre l'entreprise vulnérable en la plaçant dans une situation de crise de liquidités plus ou moins temporaire pouvant avoir des répercussions sur ses activités (St-Pierre, 1999).

Rappelons que c'est avec des flux monétaires et des liquidités, et non des profits, que l'entreprise fait face à ses obligations financières (Kargar et Blumenthal, 1994; St-Pierre, 1999). Conséquemment, une gestion adéquate et efficace du fonds de roulement doit voir à synchroniser les achats, les ventes, les collectes et les paiements (Cote et Latham, 1999; St-Pierre, 1999; Thompson, 1986) afin d'assurer un niveau suffisant de liquidités à l'entreprise pour faciliter ses opérations quotidiennes et son développement (St-Pierre, 2003). Dans la mesure où les mouvements de fonds ne sont pas synchronisés (entrées et sorties), l'entreprise devra maintenir une réserve de liquidités dans laquelle elle pourra puiser pour répondre à des besoins urgents et imprévus (St-Pierre, 1999). Par ailleurs, une gestion financière à court terme efficiente est importante pour la rentabilité de l'entreprise puisque environ 40 % de l'actif d'une

---

<sup>1</sup> Notre intérêt se portant uniquement sur les entreprises manufacturières, ce sont leur mode de fonctionnement et les particularités de leur fonds de roulement qui seront décrits.

<sup>2</sup> Dans un contexte d'exploitation continue, le réservoir d'encaisse est alimenté principalement par les activités commerciales de l'entreprise. On exclut ainsi les mises de fonds des actionnaires et le recours à du financement externe qui est plutôt sporadique.



PME type est investi dans les actifs à court terme (Burns et Walker, 1991; Kargar et Blumenthal, 1994). Ces actifs sont rentables dans la mesure où ils circulent rapidement, conservant ainsi leur valeur marchande. Une immobilisation trop longue entraîne des frais de surveillance et de gestion, des risques de désuétude et des frais de financement en plus d'accroître la probabilité qu'ils ne puissent être transformés en argent, nuisant ainsi à la rentabilité et à la liquidité de l'entreprise.

Ainsi, une mauvaise gestion du fonds de roulement peut vraisemblablement engendrer de nombreux problèmes chez les PME étant donné l'impact néfaste que cela produit sur les liquidités, la rentabilité et la solvabilité. Malgré tout, quelques études laissent paraître que les entrepreneurs accordent moins d'attention qu'ils le devraient à cette fonction de gestion. Par exemple, Burns et Walker (1991) ont trouvé, après avoir évalué jusqu'à quel point la gestion des différents éléments du fonds de roulement était formalisée et quels outils de gestion étaient utilisés au sein de 184 PME manufacturières américaines, que seulement le quart du temps des gestionnaires est consacré à la gestion du fonds de roulement alors que ses composantes constituent le tiers de l'actif total. En outre, 35,3 % des entreprises composant l'échantillon n'ont défini aucune politique explicite de gestion du fonds de roulement et seulement 6,5 % d'entre elles ont une politique écrite. De plus, parmi les PME sondées, 37,8 % adoptent une politique prudente (qui évite le risque) de la gestion du fonds de roulement alors qu'un faible 11,6 % ont une politique agressive (qui accepte le risque)<sup>3</sup>. Les entreprises restantes disent que le type de politique adoptée varie selon la situation. Enfin, 40 % des entreprises participant à l'étude révisent leur politique de gestion du fonds de roulement lorsque nécessaire, alors que 23,6 % le font à chaque mois et 16,4 % à chaque trimestre. Burns et Walker (1991) ont remarqué que les entreprises les plus

---

<sup>3</sup> La politique de gestion du fonds de roulement indique quand acheter ou vendre des titres selon les entrées et les sorties de fonds de l'entreprise afin d'alimenter l'encaisse. Pour ce faire, l'entreprise doit déterminer son niveau d'encaisse cible ainsi qu'une limite supérieure (où elle achètera des titres) et une limite inférieure (où elle vendra des titres) au solde d'encaisse. Dans le cas d'une politique prudente, le niveau d'encaisse cible sera élevé de même que la limite supérieure et la limite inférieure ne sera pas très basse. L'application d'une telle politique permet à l'entreprise de maintenir une grande réserve de liquidités, souvent supérieure au montant nécessaire aux transactions de la période. Dans le cas d'une politique agressive, le niveau d'encaisse cible est celui qui minimise le coût total de sa gestion, la limite supérieure est plutôt basse et la limite inférieure plus grande. Avec l'application d'une telle politique, le solde d'encaisse est suffisant pour respecter les engagements financiers de l'entreprise, sans plus.

rentables revoient leur politique de gestion du fonds de roulement au moins trimestriellement ou mensuellement.

Des résultats semblables ont été obtenus par Khoury, Keith et McKay (1999) qui ont étudié la politique et les pratiques de gestion de chaque poste du fonds de roulement de 57 PME canadiennes. Leur enquête indique que seulement 7 % des PME échantillonnées ont une politique formelle de gestion du fonds de roulement, ce qui est semblable au pourcentage obtenu par Burns et Walker (1991). La majorité, soit 73,7 %, ont une politique de nature informelle et 19,3 % n'en ont aucune. De plus, ces PME canadiennes adoptent une politique prudente de la gestion du fonds de roulement dans 28,5 % des cas, alors que 10,2 % ont une politique agressive. Dans 53,1 % des entreprises sondées, le type de politique adoptée varie selon la situation. Encore une fois, ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par Burns et Walker (1991). Finalement, 46,9 % des répondants affirment procéder à la révision de leur politique de gestion du fonds de roulement lorsque c'est nécessaire plutôt que sur une base régulière. Les entreprises restantes se répartissent également entre les fréquences de révision mensuelle, trimestrielle et annuelle. Les résultats obtenus par Burns et Walker (1991) sont comparables.

Ces résultats montrent bien que la gestion financière à court terme n'est pas au centre des préoccupations des dirigeants de PME. Mais sur quoi devraient-ils porter leur attention ? Afin de répondre à cette question, un examen détaillé des principaux éléments de gestion financière à court terme sera effectué. Il permettra ainsi d'identifier les pratiques essentielles de gestion financière à court terme auxquelles les entrepreneurs devraient porter attention afin de réduire la vulnérabilité financière de leur entreprise. Pour y parvenir, chaque composante du fonds de roulement, soit l'encaisse, les comptes clients, les stocks, les comptes fournisseurs et le financement à court terme, sera étudiée à tour de rôle.

### 2.1.1 Gestion de l'encaisse

La gestion de l'encaisse vise à s'assurer que l'entreprise dispose toujours des liquidités suffisantes pour faire face à ses engagements financiers, car c'est avec celles-ci que l'entrepreneur acquitte ses comptes (St-Pierre, 1999). Pour ce faire, il faut voir à planifier les entrées et les sorties de fonds en tentant d'accélérer les premières, sans toutefois perdre de clients, et de ralentir les dernières, sans encourir de pénalités. Il faut aussi contrôler ces mouvements de fonds afin d'assurer leur synchronisation (Cooley et Pullen, 1979; St-Pierre, 1999). Si elle est bien exécutée, la gestion de l'encaisse augmente la rentabilité par une réduction des coûts liés au besoin de financement externe et maintient les liquidités de l'entreprise (Cooley et Pullen, 1979).

Au regard de nombreuses études, le budget de caisse semble être le principal outil servant à la gestion de l'encaisse. Celui-ci permet d'identifier les entrées et les sorties de fonds, de voir à leur synchronisation ainsi qu'à leur équilibre sur un horizon de planification spécifié. Cet exercice de prévision des flux monétaires sur plusieurs périodes contribue à éviter les surprises comme un déficit de caisse qui, s'il est imprévu, peut fragiliser l'entreprise (Cooley et Pullen, 1979) et l'empêcher d'accéder à du financement externe temporaire. Il constitue donc un outil de gestion indispensable pour une entreprise qui devra recourir occasionnellement à du financement externe pour absorber des déficits de caisse temporaires.

Une des premières recherches à porter sur la gestion de l'encaisse dans les PME est celle de Grablowsky (1978). Ce dernier a questionné 66 PME de la Virginie provenant de divers secteurs à propos de leur gestion de l'encaisse et des liquidités. Il ressort de cette étude que seulement 30 % des entreprises composant l'échantillon établissent un budget de caisse. Au sein de celles-ci, l'horizon de planification le plus fréquent est d'un an. Seulement quelques-unes utilisent des budgets établis sur une base hebdomadaire, mensuelle ou trimestrielle. La fréquence de mise à jour est répartie largement entre une semaine, quatorze jours, un mois, trois mois et un an.

Par la suite, l'étude de Cooley et Pullen (1979), réalisée un an plus tard auprès de 122 petites entreprises pétrolières américaines, a fourni des résultats semblables à ceux obtenus par Grablowsky (1978) en ce qui a trait à l'utilisation du budget de caisse par les PME. En effet, seulement 28 % de l'échantillon des PME pétrolières établissent des prévisions de leurs flux monétaires. Au niveau de l'horizon de planification, environ les trois quarts des entreprises budgètent pour une période de six mois ou moins, dont un grand nombre pour deux mois ou moins, ce qui révèle un horizon plus court que dans l'étude précédente. Par contre, la majorité des entreprises établissent des prévisions sur une base mensuelle (44 %) avec une mise à jour mensuelle (56 %). Les prévisions et les mises à jour hebdomadaires arrivent en second, pour respectivement 35 % et 44 %. Ces fréquences sont plus élevées que dans l'étude de Grablowsky (1978).

De leur côté, Anvari et Gopal (1983) ont sondé les pratiques de gestion de l'encaisse de 123 PME provenant de différents secteurs au Québec et en Ontario. Il semble que les PME canadiennes établissent davantage des prévisions de leurs flux monétaires puisque 53 % des entreprises composant l'échantillon utilisent un budget de caisse. Parmi celles-ci, 42 % ont un horizon de planification annuel tandis que 38 % ont un horizon mensuel. Les mises à jour mensuelles sont les plus fréquentes suivies des mises à jour annuelles, pour respectivement 42 % et 27 % de l'échantillon. Ces fréquences combinent celles obtenues par Grablowsky (1978), qui a trouvé dans son étude que l'horizon de planification le plus fréquent est d'un an, et celles de Cooley et Pullen (1979), dont la majorité des entreprises sondées qui utilisent un budget de caisse réalisent des prévisions sur une base mensuelle avec une mise à jour mensuelle.

Récemment, Peel et Wilson (1996), qui ont étudié les pratiques de gestion du fonds de roulement et des investissements de 84 PME manufacturières et de services du Royaume-Uni, montrent que seulement 8,5 % des entreprises composant leur échantillon ne recourent jamais au budget de caisse, tandis que 36,6 % déclarent utiliser cet outil de gestion de manière très fréquente. D'après ces auteurs, cette nette augmentation de l'utilisation du budget de caisse, par rapport aux années passées,

montre que les entrepreneurs sont plus soucieux qu'avant de la gestion de leur encaisse et de leurs liquidités.

On remarque que les résultats présentés précédemment ne font état que des fréquences d'utilisation et de révision du budget de caisse. Aucune étude ne fait clairement mention d'un lien pouvant exister entre la gestion de l'encaisse et la vulnérabilité financière des entreprises. Toutefois, d'après Cooley et Pullen (1979), les entreprises qui n'effectuent pas de prévisions de leurs flux monétaires font preuve d'une attitude imprudente et d'un comportement possiblement coûteux pour elles-mêmes. Elles pourraient se retrouver avec un déficit de caisse et être ainsi dans l'impossibilité d'honorer leurs engagements financiers. Pour preuve, Larson et Clute (1979) ont trouvé, suite à l'analyse de rapports écrits concernant 359 PME de Chicago éprouvant des difficultés financières, que 20 % des entreprises ayant fait faillite ou étant sur le point de déclarer faillite ne font pas de planification et n'exercent pas de contrôle sur leurs flux monétaires. Cela suggère donc que la prévision des flux monétaires est une composante essentielle de la gestion financière à court terme et qu'il pourrait exister une relation positive entre l'adoption, par les PME, de pratiques de gestion de l'encaisse et la réduction de leur vulnérabilité financière.

En somme, d'après la recension des écrits, la principale pratique de gestion de l'encaisse à mettre en place par les PME serait *l'établissement d'un budget de caisse*.

### **2.1.2 Gestion des comptes clients**

Les comptes clients sont créés à partir du moment où l'entreprise décide d'accorder à ses clients un délai pour le paiement des produits qu'elle leur a vendus. Cette décision n'est pas simplement prise à l'interne en faisant abstraction des données extérieures à l'entreprise. Elle est influencée par le comportement des concurrents, par les clients et leur politique de paiement, par le pouvoir de négociation de l'entreprise et par les conditions de l'économie générale (St-Pierre, 1999).

L'offre de crédit aux clients constitue un outil de vente essentiel au développement des parts de marché de l'entreprise. Elle équivaut à leur consentir une réduction du prix de vente, puisque les délais qu'entraîne le paiement différé d'un compte est identique au fait de financer les clients pendant cette période (St-Pierre, 1999). L'entreprise doit toutefois continuer à respecter ses engagements financiers durant cette période d'attente. Il faut donc qu'elle ait suffisamment de liquidités pour subir des délais dans les entrées de fonds provenant des ventes ou qu'elle soit en mesure de recourir à un emprunt pour combler ses besoins temporaires (St-Pierre, 1999). Conséquemment, pour ne pas encourir le risque de faire face à une crise de liquidités, l'entreprise doit s'assurer d'une gestion efficace des flux monétaires rattachés à la vente de produits à crédit. Après avoir décidé à qui octroyer un crédit, elle doit suivre de près les comptes des clients, pour s'assurer que ces derniers respectent les conditions selon lesquelles les biens leur ont été vendus, et recouvrir les sommes qui lui sont dues.

La première étape de la gestion des comptes clients consiste donc à déterminer à qui l'entreprise accordera un crédit. Avant d'octroyer ou non un délai de paiement à un acheteur, il est indispensable de vérifier sa solvabilité et l'historique de son crédit, et ce, afin de détecter les mauvais payeurs et réduire les risques de mauvaises créances pour l'entreprise.

Pourtant, Grablowsky (1976) a trouvé, au cours d'un sondage portant sur les pratiques de gestion des comptes clients de 74 PME de la Virginie, que 95 % des entreprises vendant à crédit ont tendance à vendre à n'importe qui veut leur acheter puisqu'elles n'établissent aucun critère de sélection des clients. Dans la plupart des entreprises, il n'existe effectivement aucune mesure objective d'évaluation du risque que représente un client. L'intuition de l'entrepreneur ou de l'agent de crédit sur la solvabilité du client est le critère le plus communément utilisé dans la décision de faire crédit ou non, alors que seulement 30 % des répondants sont abonnés à un service fournissant régulièrement des rapports de solvabilité.

Quelques quinze années plus tard, l'étude de Burns et Walker (1991), portant sur la formalisation de la gestion des différents éléments du fonds de roulement de 184 PME

manufacturières américaines, fournit un portrait totalement à l'opposé de celui de Grablowsky (1976). En effet, la totalité des entreprises sondées au cours de cette recherche recourent à des techniques d'analyse du crédit avant de vendre à un client. La méthode des 5 C du crédit<sup>4</sup> est la plus utilisée, suivi de loin par l'analyse séquentielle de crédit et le système de pointage ("*credit scoring*").

Au Royaume-Uni, Peel et Wilson (1996), suite à une enquête sur les pratiques de gestion du fonds de roulement et des investissements réalisée auprès de 84 PME, révèlent que 50,6 % d'entre elles analysent la cote de solvabilité de leurs futurs clients souvent ou très souvent. Seulement 8,6 % des PME sondées ne le font jamais.

De leur côté, Khoury et *al.* (1999) ont obtenu des résultats fort semblables à ceux de Burns et Walker (1991) selon lesquels la totalité des 57 PME canadiennes formant leur échantillon utilisent des techniques d'analyse du crédit pour évaluer la capacité financière de leurs futurs clients. Seul l'ordre des techniques utilisées est modifié, faisant passer au premier rang le système de pointage ("*credit scoring*"), suivi par l'analyse séquentielle de crédit et la méthode des 5 C.

Enfin, l'étude menée par Peel et *al.* (2000) sur la gestion du crédit de 211 PME manufacturières anglaises indique que 70,7 % d'entre elles vérifient la solvabilité des clients avant de leur accorder un crédit.

Les résultats des études recensées montrent une amélioration du comportement des petites entreprises en terme d'évaluation de la capacité de paiement de leurs futurs clients. Les méthodes maintenant utilisées sont même plus sophistiquées qu'autrefois (Khoury et *al.*, 1999). Néanmoins, aucune recherche n'établit de lien direct entre la vérification de la solvabilité d'un client et la vulnérabilité financière des PME. Par contre, on sait que la vérification de la solvabilité a pour but de détecter les clients mauvais payeurs pour que les entreprises ne leur octroient pas de crédit et ne se retrouvent pas

---

<sup>4</sup> Les 5 C du crédit proviennent d'une terminologie financière anglaise. Ils réfèrent aux cinq composantes du processus d'évaluation d'un dossier de crédit que sont "*character*", "*capacity*", "*capital*", "*collateral*" et "*conditions*".

ainsi aux prises avec des paiements en retard et même des mauvaises créances qui se transformeront peut-être en perte monétaire. Une déficience à ce niveau pourrait donc causer des problèmes de liquidités et des difficultés financières (Peel et *al.*, 2000). Dans ce cas, il est possible de supposer que *la vérification de la solvabilité des clients potentiels* pourrait avoir un impact positif sur la réduction de la vulnérabilité financière des PME.

Une fois la vérification de la solvabilité réalisée et le crédit octroyé, l'entreprise doit effectuer un suivi des comptes qui lui sont dus afin de s'assurer que les clients respectent les délais et les conditions selon lesquelles les produits leur ont été vendus. Plusieurs auteurs ont traité de ce sujet au sein de leur étude.

En 1976, Grablowsky a constaté que seulement le tiers des 74 PME sondées au cours de son étude utilisent des pratiques généralement reconnues pour déterminer l'âge de leurs comptes clients. La méthode la plus utilisée consiste à établir un calendrier faisant ressortir la date d'échéance de tous les comptes clients. D'après les commentaires recueillis au cours de cette étude, les petites entreprises ont tendance à négliger le suivi des comptes clients parce qu'elles trouvent cette tâche difficile et déplaisante.

Des études plus récentes montrent une modification du comportement des PME à l'égard du suivi accordé à leurs comptes clients. En effet, des 184 PME manufacturières américaines interrogées par Burns et Walker (1991), 170 utilisent un tableau d'âge moyen des comptes et 145 se servent du délai de recouvrement afin de gérer leurs comptes clients, alors que la totalité des 57 entreprises canadiennes sondées par Khoury et *al.* (1999) recourent à ces mêmes méthodes.

Même si les PME accordent aujourd'hui une place plus importante au suivi et à la gestion de leurs comptes clients qu'auparavant, cela a-t-il un impact sur la vulnérabilité des petites entreprises ? Encore une fois, aucune étude ne fournit de réponse claire à cette question. Par contre, Peel et Wilson (1996) mentionnent que la gestion des comptes clients influence directement le niveau et la qualité des liquidités des entreprises. Connaissant l'importance des liquidités, on suppose qu'*effectuer un suivi*



*des comptes clients* constitue une pratique de gestion du crédit essentielle à la réduction de la vulnérabilité financière des PME.

Lorsque la méthode mise en place pour effectuer le suivi des comptes clients indique que le délai de paiement accordé à un client est échu et que celui-ci n'a pas encore réglé ses dettes, l'entreprise doit voir à collecter cet argent. C'est ce que l'on nomme le recouvrement des comptes clients.

Il y a vingt-cinq ans, la plupart des petites entreprises considéraient que les mauvaises créances constituaient un phénomène échappant à leur contrôle. Elles croyaient que le recouvrement de leurs comptes clients était dépendant de la politique de paiement de leurs clients et non des actions qu'elles pouvaient mettre en place et de leur volonté à vouloir récupérer les sommes qui leur étaient dues (Grablowsky, 1976, 1978). Dans son étude sur les pratiques de gestion des comptes clients, Grablowsky (1976) a trouvé que les deux tiers des 74 PME qu'il a sondées font appel à une agence de recouvrement lorsqu'elles considèrent leurs comptes irrécouvrables. Le tiers des entreprises restantes les enregistrent comme pertes.

L'enquête de Peel et Wilson (1996) portant sur les pratiques de gestion financière à court terme de 84 PME anglaises a permis de découvrir que 67,9 % d'entre elles suivent de près leurs mauvaises créances, mais que seulement 12,2 % utilisent l'affacturage pour recouvrer leurs comptes. L'étude ne fournit pas d'autres renseignements sur la façon dont ces entreprises recouvrent leurs comptes clients.

Enfin, l'étude sur la gestion du crédit menée par Peel et *al.* (2000) auprès de 211 PME manufacturières anglaises indique que 43,1 % d'entre elles considèrent les mauvaises créances comme un problème important ou très important pour leur entreprise, mais que seulement 24,4 % surveillent leurs mauvaises créances et qu'une proportion encore plus faible, soit 5,3 %, utilisent l'affacturage. Cette recherche ne fournit pas, elle non plus, davantage de renseignements sur la façon dont ces entreprises recouvrent leurs comptes clients.

Contrairement aux autres pratiques de gestion des comptes clients, on constate, d'après les résultats recensés, qu'il n'y a pas eu d'amélioration notable du comportement des PME au niveau du recouvrement. Pourtant, cet aspect de la gestion des comptes clients peut avoir un effet sur la vulnérabilité des PME. En effet, les paiements en retard font diminuer la valeur de l'entreprise en retardant les entrées de fonds et en faisant augmenter le risque de non paiement, ce qui ébranle la solidité financière de l'entreprise (Chittenden et Bragg, 1997). Il est aussi reconnu que, toutes choses étant égales par ailleurs, plus une dette est arriérée, plus les chances qu'elle ne soit pas remboursée sont grandes (Chittenden et Bragg, 1997). Par conséquent, les PME auraient tout avantage à *établir une procédure de recouvrement des comptes clients* afin de maintenir et/ou améliorer leurs liquidités.

En résumé, les pratiques de gestion des comptes clients identifiées par la recension des écrits et pouvant avoir un impact sur la vulnérabilité financière des PME sont *la vérification de la solvabilité des clients potentiels, le suivi régulier des comptes clients et l'établissement d'une procédure de recouvrement des comptes clients*.

### **2.1.3 Gestion des stocks**

Les stocks permettent à l'entreprise de répondre aux besoins du marché et de s'ajuster rapidement aux variations de la demande. Afin de maintenir l'équilibre des mouvements de fonds, l'entreprise doit apporter des réponses aux questions suivantes : « À quelle fréquence renouveler les stocks ? » et « Quelle quantité de stocks acheter et maintenir ? » (St-Pierre, 1999). Cependant, la gestion des stocks ne semble pas mériter autant d'attention que celle des autres composantes du fonds de roulement présentées précédemment. En effet, même si pour bon nombre de PME les stocks constituent l'élément d'actif à court terme le plus important, leur gestion n'obéit le plus souvent à aucune procédure formelle (St-Pierre, 1999), comme le démontrent les résultats des recherches suivantes.

Il ressort de l'étude de Grablowsky et Roswell (1980) que seulement 6 % des PME de leur échantillon utilisent une technique quantitative de gestion des stocks, comme la

quantité économique à commander (QEC), pour optimiser le niveau des stocks à détenir, et ce, même si la majorité des PME interrogées investissent plus de 30 % de leur capital dans les stocks. En outre, 54 % des entreprises sondées adoptent un système comptable qui ne permet pas d'obtenir des informations sur le taux de rotation des stocks, le seuil de réapprovisionnement, le coût des commandes ou le coût d'entreposage.

Quelques années plus tard, Grablowsky (1984) a obtenu des résultats allant dans le même sens en comparant les techniques de gestion des stocks utilisées par un échantillon de 94 PME de la Virginie à celles utilisées par les grandes entreprises du *Fortune 500*. Sa recherche montre que les PME utilisent très peu les méthodes quantitatives telles que la QEC, contrairement aux grandes entreprises. En effet, alors que 63 % des grandes entreprises se servent d'une telle technique, seulement 2 % des PME sondées affirment l'utiliser. Lorsqu'elles adoptent une politique de gestion des stocks, les PME se basent plutôt sur les anticipations (32 %) et l'expérience passée (15 %) pour arriver à déterminer le niveau de stocks à détenir ainsi que le moment où passer les commandes. Des PME interrogées, 27 % affirment par contre n'utiliser aucune méthode de gestion des stocks.

Les résultats obtenus par Burns et Walker (1991) ne sont guère différents. Pour les 184 PME manufacturières américaines qu'ils ont interrogées, la décision de réapprovisionnement se prend grâce à un système informatisé de contrôle des stocks (54,3 %) et/ou par une décision ad hoc (63,0 %). Concernant la détermination des quantités à commander, 82,6 % des entreprises sondées déclarent n'utiliser aucune méthode particulière de gestion des stocks et basent leur décision de procéder à de nouvelles commandes uniquement à partir de la disponibilité des unités en stock. Une forte majorité des entreprises (80,4 %) affirment aussi procéder à de nouvelles commandes si elles peuvent bénéficier d'une remise ou de prix avantageux. Il est donc possible de constater que les PME de leur échantillon, tout comme celles de l'étude de Grablowsky (1984), n'ont pas de politique formalisée de gestion des stocks et utilisent très peu les techniques quantitatives pour gérer ceux-ci.

L'étude de Peel et Wilson (1996) portant sur les pratiques de gestion du fonds de roulement de 84 PME anglaises dresse, elle aussi, le même constat que les recherches antérieures. En effet, il ressort de cette enquête que 73,8 % des entreprises interrogées n'utilisent jamais de techniques quantitatives de gestion des stocks comme la QEC. Seule une proportion de 5 % déclarent se servir de telles techniques souvent ou très souvent. De plus, il n'y a que 37,2 % des PME sondées qui affirment exercer un contrôle fréquent sur le niveau de leurs stocks, alors que 34,6 % ne le font jamais.

Finalement, l'étude de Khoury et al. (1999) portant sur la politique et les pratiques de gestion du fonds de roulement de 57 PME canadiennes fournit des résultats allant dans le même sens que ceux obtenus par Burns et Walker (1991). De façon similaire, les PME canadiennes affirment que leur décision de réapprovisionnement se prend grâce à un système informatisé de contrôle des stocks (38,8 %) ou par une décision ad hoc (30,6 %). Interrogées sur les variables influençant la quantité de stocks à acheter, les entreprises sondées déclarent baser leur décision principalement sur la disponibilité des unités en stock et les escomptes accordés par les fournisseurs.

En observant les résultats recensés, on note qu'il n'y a pas eu de réelle amélioration du comportement des PME en ce qui a trait à la gestion des stocks. Encore aujourd'hui, très peu d'entre elles utilisent une technique quantitative pour gérer leurs stocks. La plupart se fient sur leur expérience, la disponibilité des unités en stock et/ou les escomptes pour déterminer la quantité de stocks à acheter. Quant au moment de réapprovisionnement, il est souvent le résultat d'une décision ad hoc. Il est parfois déterminé grâce à l'utilisation d'un système informatisé de contrôle des stocks.

Cette absence notoire de l'adoption d'un système formel de gestion des stocks au sein des PME contribue à augmenter leur vulnérabilité. En effet, Larson et Clute (1979) montrent que près de 16 % des entreprises faillies qu'ils ont étudiées ont cité leur incapacité à gérer les stocks comme source majeure de leurs difficultés financières. La plupart de ces PME n'utilisaient aucune technique pour connaître le moment où passer les commandes et pour maintenir un niveau approprié de stocks. Dans certains cas, des ventes étaient perdues parce que le produit n'était pas disponible en stock alors

qu'il aurait dû l'être. Plus fréquemment, il y avait sur-stockage, ce qui entraînait davantage de besoin en capital.

En résumé, il est donc possible de supposer qu'une PME devrait, pour réduire sa vulnérabilité financière, *établir un système formel de gestion des stocks (quantité à commander et fréquence de réapprovisionnement)*.

#### **2.1.4 Gestion des comptes fournisseurs**

De la même façon qu'une entreprise accorde à ses clients certains délais pour payer les produits qu'elle leur a vendus, elle peut bénéficier également de délais de paiement auprès de ses fournisseurs. Lorsqu'ils sont gérés adéquatement, les comptes fournisseurs peuvent constituer une source de financement considérable pour les PME (St-Pierre, 1999). Pour arriver à cette gestion adéquate des comptes, la principale question que doivent se poser les PME est « Quand payer les fournisseurs ? ».

En tant que première source de financement externe à court terme pour la plupart des PME, les comptes fournisseurs présentent d'importants avantages, dont celui de se négocier entre des entrepreneurs plutôt qu'entre un banquier et un entrepreneur, comme c'est le cas pour la marge de crédit ou le crédit bancaire à court terme par exemple (St-Pierre, 1999). Pendant les périodes difficiles, il est reconnu qu'il est plus facile de demander un prolongement du délai de paiement à un autre entrepreneur plutôt qu'à un agent de crédit d'une institution financière (St-Pierre, 1999). Pour pouvoir profiter de cet avantage, la PME doit auparavant avoir pris l'habitude de régler ponctuellement ses dettes. En entretenant ainsi de bonnes relations avec ses fournisseurs, la PME aura peu de difficultés à leur faire comprendre qu'elle a besoin d'une période de temps supplémentaire pour acquitter un paiement (St-Pierre, 1999). À l'opposé, la PME qui néglige la gestion de ses comptes et qui est constamment en négociation avec ses fournisseurs peut se trouver en mauvaise situation si elle doit faire appel à leur indulgence pour retarder le règlement de certaines dettes (St-Pierre, 1999).

Dans les faits, l'étude de Wilson (1996, dans Chittenden et Bragg, 1997) réalisée auprès de petites entreprises du Royaume-Uni, indique que seulement 16 % des répondants à l'enquête payent régulièrement à temps leurs fournisseurs. Des résultats semblables ont été obtenus par Peel et *al.* (2000). En effet, seulement 10,9 % des 211 PME manufacturières anglaises composant leur échantillon affirment ne jamais payer leurs fournisseurs en retard contre 13,3 % qui avouent payer fréquemment en retard. La proportion d'entreprises restantes paient leurs fournisseurs en retard de temps à autre.

Selon Chittenden et Bragg (1997), payer les fournisseurs en retard est une pratique ayant des effets désastreux sur les petites entreprises. Elles peuvent non seulement encourir des pénalités, mais elles se privent aussi, dans la plupart des cas, de l'escompte offert sur le prix. Cela a pour effet d'augmenter le coût de la facture à payer, accroissant ainsi leurs besoins en liquidités. Les retards fréquents dans les paiements rendent aussi plus difficile la négociation d'un prolongement du délai de paiement pendant les périodes critiques. En conséquence, il est possible de supposer que *ne pas payer les fournisseurs en retard* constitue une pratique pouvant réduire la vulnérabilité financière des PME.

Parfois, le délai de paiement est assorti d'un escompte. À ce moment, la PME doit considérer la décision de le prendre, même si cela demande d'utiliser la marge de crédit, car il constitue souvent une réduction substantielle<sup>5</sup> de la facture totale (St-Pierre, 1999). Dans le cas où elles n'ont pas les liquidités nécessaires pour le prendre, elles devraient se servir de leur marge de crédit qui offre le plus souvent un taux de financement annuel inférieur au coût de celui de ne pas prendre l'escompte.

En réalité, Grablowsky (1978) révèle que 68 % des 66 PME participant à son étude prennent l'escompte offert par leurs fournisseurs. Par contre, seulement 36 % d'entre elles sont conscientes du fait que l'utilisation de l'escompte constitue une source de

---

<sup>5</sup> Par exemple, les termes de paiement « 2/10, n/30 » offrent le choix de déboursier 98 \$ dans 10 jours ou 2 \$ de plus 20 jours plus tard, ce qui équivaut à un coût de financement annuel de 36,73 % ( $(2/98 \times 360/20)$ ).

financement à court terme, puisque la réduction de prix consentie est habituellement supérieure au coût de la marge de crédit. Apparemment, plusieurs PME basent leur décision de prendre l'escompte offert par leurs fournisseurs sur la disponibilité des fonds dans l'entreprise plutôt que sur leur compréhension de l'utilisation de cette source de financement qui leur est facilement disponible. Pour preuve, Grablowsky (1978) a découvert, après avoir interrogé les répondants sur le coût annuel de la non-utilisation d'un escompte dont les termes sont « 2/10, n/30 », que seulement 7,58 % d'entre eux connaissaient la bonne réponse et que 18,18 % pensaient qu'il était de 2 %. Plusieurs PME croient donc que le coût d'opportunité lié à la non-utilisation de l'escompte fournisseur est faible, ce qui pourrait expliquer en partie pourquoi elles ne le prennent pas ou qu'elles n'empruntent pas pour en profiter lorsqu'elles n'ont pas les liquidités nécessaires pour le faire.

Un an plus tard, l'étude de Cooley et Pullen (1979) menée auprès de 122 petites entreprises pétrolières américaines montre que 74 % des entreprises de l'échantillon prennent toujours l'escompte, 24 % le prennent la plupart du temps et 2 % ne le prennent que rarement.

De leur côté, Anvari et Gopal (1983), après avoir sondé les pratiques de gestion du fonds de roulement de 123 PME du Québec et de l'Ontario, indiquent que 42 % des entreprises prennent toujours l'escompte offert, 33 % l'utilisent aussi souvent que possible et 25 % le prennent rarement. En outre, 46 % des PME interrogées déclarent être conscientes que la prise de l'escompte constitue une source de financement intéressante pour leur entreprise alors que 37 % croient que ce n'est pas le cas.

Au cours d'une seconde enquête à laquelle participait 94 PME de la Virginie, Grablowsky (1984) a cette fois trouvé que seulement 21 % d'entre elles prennent toujours l'escompte, que 53 % le font lorsqu'elles peuvent et que 9 % ne le prennent jamais. Il conclut que l'incapacité de prendre fréquemment l'escompte provient d'un manque d'argent pour payer la facture dans les temps où l'escompte est offert, tout en faisant remarquer que peu de PME font des démarches en vue d'emprunter des fonds

pour prendre avantage de l'escompte fournisseur compte tenu du coût de la non-utilisation de l'escompte.

Selon l'étude de Burns et Walker (1991) portant sur la formalisation de la gestion des différents éléments du fonds de roulement de 184 PME manufacturières américaines, 42,9 % prennent toujours l'escompte fournisseur, 33,0 % le font parfois et une proportion de 18,7 % ne le prennent jamais. Tout comme Grablowsky (1978), Burns et Walker (1991) ont interrogé les PME de leur échantillon sur le coût annuel de la non-utilisation d'un escompte dont les termes sont « 2/10, n/30 ». Les résultats montrent que seulement 17,93 % des répondants ont donné la bonne réponse, ce qui laisse croire que la majorité des PME ne possèdent pas encore les connaissances nécessaires pour utiliser convenablement la source de financement externe que sont les comptes fournisseurs.

Enfin, la récente étude de Khoury *et al.* (1999) traitant des pratiques de gestion du fonds de roulement de 57 PME canadiennes montre que 22,2 % des entreprises sondées prennent toujours l'escompte, 53,7 % disent le prendre quelques fois et 11,1 % ne le prennent jamais.

Force est de constater que la majorité des PME n'utilisent pas toujours l'escompte fournisseur. Les PME ne comprennent pas entièrement l'enjeu relié à la prise ou non de ce dernier. En effet, bien peu sont conscientes de son coût et du fait qu'il constitue une source de financement. Il faut aussi souligner que la prise systématique de l'escompte offert par les fournisseurs affecte positivement et significativement la rentabilité de l'entreprise (Grablowsky, 1984; Burns et Walker, 1991) grâce à une réduction substantielle du coût des matières premières. En conséquence, il est possible de supposer qu'il existe un lien entre *la prise de l'escompte fournisseur* et la réduction de la vulnérabilité financière des PME.

En résumé, les pratiques de gestion des comptes fournisseurs identifiées grâce aux écrits et pouvant avoir un impact sur la vulnérabilité sont *le paiement à temps des comptes fournisseurs* et *la prise de l'escompte qu'ils offrent sur les paiements dus*.



### 2.1.5 Financement bancaire à court terme

Le financement bancaire à court terme est la source de financement la plus utilisée par les PME après les comptes fournisseurs (St-Pierre, 1999). Il est souvent nécessaire de faire appel à lui parce que les comptes clients et les stocks immobilisent une partie importante des liquidités de l'entreprise (St-Pierre, 1999) et que leur transformation en ressources monétaires peut prendre un certain temps. Pendant ce délai, appelé cycle d'exploitation, l'entreprise doit faire face à divers engagements financiers dont le paiement des salaires, du loyer, des différents services publics, etc. Cette dernière aura des besoins en financement externe d'autant plus importants si la transformation de ses actifs à court terme en argent liquide est retardée à cause d'une mauvaise gestion (St-Pierre, 1999).

Burns et Walker (1991) ont noté, dans leur étude réalisée auprès de 184 PME américaines, que le type de financement bancaire à court terme le plus utilisé par les PME demeure la marge de crédit avec solde compensateur (44,1 %). Cette dernière est considérée comme un emprunt garanti par les principaux éléments d'actif à court terme de l'entreprise, soit les comptes clients et les stocks. Burns et Walker (1991) révèlent que 69,4 % des PME américaines qu'ils ont sondées doivent toujours ou parfois offrir des garanties sur leur marge de crédit. Ce pourcentage grimpe à 77,4 % dans le cas des PME canadiennes interrogées par Khoury et *al.* (1999). Les garanties exigées sur les contrats de financement permettent au bailleur de fonds de s'assurer que l'entreprise performera au mieux de ses habiletés dans la réalisation de son projet tout en faisant le nécessaire pour en favoriser le succès (Binks et Ennew, 1997) et qu'elle veillera au remboursement de l'emprunt.

Toutefois, comme il a été possible de le constater au cours des sections précédentes, les deux éléments d'actif utilisés comme garanties ne font pas toujours l'objet d'une gestion minutieuse et efficace permettant de leur assurer une valeur optimale. Cette situation peut entraîner des conséquences dramatiques au niveau de l'obtention du financement désiré, car la qualité de la gestion financière pratiquée dans les PME a une influence directe sur les conditions de crédit qui leur sont offertes. En effet, si les

garanties sont dévaluées parce que, par exemple, leur taux de rotation est faible, des écarts entre le montant de financement désiré et le montant obtenu ainsi que des écarts au niveau des conditions de financement désirées et offertes seront observables (Binks et Ennew, 1997; St-Pierre, 1999).

En résumé, des actifs à court terme mal gérés se transforment lentement en argent, ce qui entraîne directement des problèmes de liquidités dans l'entreprise et réduit la valeur de liquidation de ces actifs à court terme. Cela a pour conséquence de réduire les possibilités de financement garanti par ces actifs aggravant ainsi les problèmes de liquidités et pouvant placer l'entreprise dans une situation de crise. À la lumière de ceci, on peut supposer que *la mise en place de pratiques adéquates de gestion des comptes clients et des stocks* réduira la vulnérabilité financière des PME. Ces pratiques sont listées en détail dans les sections précédentes traitant des comptes clients et des stocks.

On sait que les garanties sur le financement bancaire à court terme sont exigées pour réduire les risques de pertes financières pour les bailleurs de fonds, mais aussi et surtout afin de réduire l'asymétrie d'information existant entre la PME et sa banque. Le contenu informationnel est une des caractéristiques clés des garanties; elles signalent la confiance des entrepreneurs en eux-mêmes et en leur entreprise (Binks et Ennew, 1997). Il existe toutefois un moyen alternatif permettant d'accroître la quantité et la qualité des informations véhiculées entre les deux parties. Il est certain que l'échange d'information parfait est un but inatteignable, mais de bonnes relations entre la PME et sa banque peuvent augmenter et améliorer significativement la quantité et la qualité des informations disponibles et réduire leur méfiance réciproque (Berger et Udell, 1993, cités dans Binks et Ennew, 1997; Sharpe, 1989, cité dans Binks et Ennew, 1997). En effet, des relations étroites ont le potentiel de fournir à la banque une vision plus complète de l'environnement dans lequel opère l'entreprise, une meilleure compréhension de la personnalité de l'entrepreneur et de son processus décisionnel particulier, un portrait plus clair des qualités de gestion de l'entrepreneur, des aspects clés des opérations de l'entreprise (p. ex. : planification stratégique, qualité du personnel, etc.), une évaluation plus personnalisée des caractéristiques financières de

l'entreprise et une vue d'ensemble plus précise de ses perspectives d'avenir (Barton et Matthews, 1989; Beshouri et Nigro, 1995; Binks et Ennew, 1997). Cette compréhension d'ensemble fournit à la banque les bases pour une meilleure évaluation des besoins du client et permet d'identifier les façons appropriées de les satisfaire (Binks et Ennew, 1997).

Une relation efficace requiert une contribution positive des deux parties. L'habileté de la banque à satisfaire les besoins de la PME requiert de l'entrepreneur qu'il lui fournisse l'information appropriée au bon moment et qu'il reste réceptif aux suggestions et conseils que la banque lui donne. C'est seulement si les deux parties contribuent activement au développement de la relation que celle-ci produira des bénéfices. Pour l'entreprise, ces bénéfices prendront la forme de conditions financières (taux d'intérêt, cautions exigées, etc.) meilleures et plus appropriées, d'un service d'une meilleure qualité et d'un plus haut niveau de satisfaction (Barton et Matthews, 1989; Binks et Ennew, 1997).

Ce qu'avance la théorie semble se vérifier dans les faits. L'étude de Binks et Ennew (1997), réalisée auprès de 3 843 entreprises membres du *Forum of Private Business*, a tenté de voir jusqu'à quel point le type de relation existant entre une PME et sa banque influence les termes et conditions de financement ainsi que la qualité perçue du service fourni par l'institution financière. Au niveau des termes et conditions de financement, Binks et Ennew (1997) ont considéré le taux d'intérêt payé sur la marge de crédit et le montant demandé en garantie. Il s'avère que le type de relation a un impact significatif sur le taux d'intérêt et les garanties. En effet, lorsque la PME et la banque participent toutes les deux au développement de la relation, le taux d'intérêt payé sur la marge de crédit et le montant des garanties offertes sont tous les deux plus faibles comparativement aux autres types de relation (PME non-participative/Banque non-participative; PME participative/Banque non-participative; PME non-participative/Banque participative). Les résultats vont dans le même sens en ce qui concerne la qualité perçue du service. Binks et Ennew (1997) ont questionné les répondants sur cinq dimensions de la qualité du service offert par leur banque : les frais, le produit principal offert, la connaissance, le fonctionnement et l'accès. Le type de relation

entretenu entre les deux parties est très significatif dans le présent cas. Il existe des variations de perception de la qualité du service considérable entre chaque type de relation. Tel qu'on peut s'y attendre, les relations les plus participatives sont associées à des niveaux de qualité perçue supérieurs.

Les résultats obtenus par Binks et Ennew (1997) se confirment auprès d'autres chercheurs. Par exemple, Berger et Udell (1995, cités dans Bornheim et Herbeck, 1998) et Petersen et Rajan (1994, cités dans Bornheim et Herbeck, 1998) ont démontré qu'il existe une corrélation significative entre le taux d'intérêt payé pour un emprunt et la durée de la relation entretenue avec la banque. Plus la relation entre la PME et sa banque est longue, moins le taux d'intérêt est élevé. De plus, Petersen et Rajan (1994, cités dans Bornheim et Herbeck, 1998) ont trouvé que le montant disponible pour la marge de crédit augmente au fur et à mesure que les deux parties se connaissent mieux. Enfin, Berger et Udell (1995, cités dans Bornheim et Herbeck, 1998) et Boot et Thakor (1994, cités dans Bornheim et Herbeck, 1998) ont prouvé que plus la relation avance dans le temps, apportant ainsi une meilleure connaissance de part et d'autre, plus les garanties requises pour un emprunt diminuent.

Finalement, St-Pierre (1999) rappelle que l'entrepreneur qui entretient de bonnes relations avec son banquier aura peu de difficultés à lui faire comprendre, advenant une période difficile, qu'il a besoin d'un délai supplémentaire pour acquitter un paiement. À l'opposé, l'entrepreneur qui rencontre très rarement son banquier à cause de différends personnels peut se trouver en mauvaise situation s'il doit faire appel à son indulgence pour retarder le règlement de certaines dettes.

On constate donc que *le développement de bonnes relations entre la PME et sa banque* influence positivement les termes et conditions de financement offerts par la banque à l'entreprise, ce qui peut avoir un impact sur les liquidités de cette dernière. En conséquence, il est possible de supposer qu'il existe un lien entre la mise en place de cette pratique et la diminution de la vulnérabilité financière des PME.

En résumé, les pratiques de gestion du financement bancaire à court terme identifiées par la recension des écrits et pouvant avoir un impact sur la vulnérabilité sont *la gestion efficace des éléments d'actifs à court terme pouvant servir de garanties aux emprunts bancaires* et *le respect d'une certaine transparence de la part de l'entrepreneur en fournissant au banquier les informations demandées au moment voulu et dans la forme souhaitée* afin de réduire les problèmes d'asymétrie d'information.

En bref, vu l'ensemble des résultats présentés, il semble possible de conclure qu'il devrait exister un lien entre l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme et la vulnérabilité financière des PME.

## **2.2 L'ÂGE DES PME COMME VARIABLE MODÉRATRICE DE LA RELATION ENTRE L'UTILISATION DES PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE À COURT TERME ET LA VULNÉRABILITÉ FINANCIÈRE DES PME**

La plupart des études portant sur la faillite établissent un lien entre celle-ci et l'âge de l'entreprise. Plus spécifiquement, les jeunes entreprises semblent courir un plus grand risque. En effet, la probabilité de faillite s'avère plus forte dans leur cas puisque, tel que mentionné précédemment, moins d'une nouvelle entreprise sur cinq survivrait au-delà de dix ans. Ce désavantage touche plus particulièrement les entreprises se trouvant dans les premiers stades de leur développement (Freeman, Carroll et Hannan, 1983), celles-ci n'ayant pas encore réussi à consolider leurs activités. Les résultats de plusieurs études et recensions (Aldrich et Auster, 1986; Baldwin et *al.*, 1997; Carroll, 1983; Carroll et Delacroix, 1982, cités dans Brüderl et Schüssler, 1990; Freeman et *al.*, 1983; Shapero et Giglierano, 1982, cités dans Aldrich et Auster, 1986; Star et Massel, 1981, cités dans Aldrich et Auster, 1986) confirment l'existence de cette relation inverse entre l'âge et le taux de mortalité des entreprises, et ce malgré l'hétérogénéité des populations étudiées (Brüderl et Schüssler, 1990) et les différences méthodologiques substantielles entre les études (Carroll, 1983). Freeman et *al.* (1983) précisent toutefois que cette relation inverse entre l'âge et le taux de mortalité est non-linéaire et de moins en moins significative avec leur vieillissement.

Durant les premiers stades de développement de l'entreprise, l'entrepreneur concentre son temps et ses efforts sur le démarrage de la production et l'obtention de clients (Churchill et Lewis, 1983; Fourcade, 1985, cité dans Cromie 1991; Lorrain, Belley et Ramangalahy, 1994). Il doit d'abord trouver la façon la plus efficace, mais aussi la plus efficiente d'opérer (Aldrich et Auster, 1986; Fourcade, 1985, cité dans Cromie, 1991). Par la suite, il met l'accent sur la fabrication des produits et le développement des marchés (Churchill et Lewis, 1983; Lorrain et *al.*, 1994; Miller et Friesen, 1984). Cette attention que porte l'entrepreneur à la production et à l'obtention de clients tend à minimiser l'importance qu'il accorde à la gestion financière. Pourtant, l'entrepreneur doit non seulement voir aux aspects techniques de son entreprise, mais aussi et surtout à sa gestion, notamment financière. Il doit mettre en place les pratiques de base nécessaires au bon fonctionnement de son entreprise, sinon elle risque de succomber uniquement ou principalement en raison de ces lacunes (Baldwin et *al.*, 1997).

Durant les premières années d'existence de l'entreprise, les problèmes reliés à l'absence de pratiques de gestion de base, entre autres financière, sont effectivement si fréquents qu'ils sont à l'origine de la plupart des faillites (Baldwin et *al.*, 1997). Cromie (1991) confirme cette présence fréquente des problèmes de gestion financière chez les jeunes entreprises. Après avoir interrogé 68 jeunes PME de Belfast à propos des problèmes et difficultés majeurs auxquels elles faisaient face, il constate en effet que les problèmes d'ordre financier sont le plus souvent cités. Parmi tous les problèmes mentionnés, le manque de fonds arrive en tête de liste et touche 41 % des entreprises sondées. Ce problème est aggravé par deux autres difficultés financières importantes : les problèmes de fonds de roulement (26,5 %) et la lenteur des clients à payer leurs comptes (26,5%). Ce dernier problème est dû, dans certains cas, à une procédure peu rigoureuse de recouvrement des comptes clients. Il est à noter que les problèmes de gestion financière perdent de leur importance avec le temps, probablement parce que l'entrepreneur acquiert de l'expérience (Baldwin et *al.*, 1997). Au fil des ans, des problèmes tels que l'utilisation inappropriée des experts-conseils externes, le peu d'importance accordé à la qualité, l'incapacité de déléguer les responsabilités, le départ d'employés clés ainsi que les problèmes personnels de

l'entrepreneur deviennent relativement plus importants à titre de causes de la faillite (Baldwin et *al.*, 1997).

À l'opposé des jeunes entreprises qui font faillite, il y a celles qui survivent et réussissent. Selon Baldwin et *al.* (1997), les entreprises qui tiennent bon durant les premières années arrivent à acquérir les compétences de base (gestion et finance) et à mettre en place les pratiques associées à ces compétences. Johnson et *al.* (1997) arrivent au même constat dans leur étude portant sur les caractéristiques des jeunes entreprises montantes, c'est-à-dire celles qui ont réussi à surmonter les obstacles des débuts et à survivre au-delà d'une décennie. Ils ont constaté qu'une saine gestion des flux de trésorerie, entre autres, constitue un important facteur de réussite.

Considérant, dans le cas des jeunes PME, qu'une mauvaise gestion financière peut mener à la faillite, mais, qu'à l'inverse, une saine gestion du fonds de roulement constitue un facteur très important de réussite, nous sommes portés à croire que l'effet de la mise en place de pratiques de gestion financière à court terme sur la vulnérabilité sera plus fort chez les jeunes PME que chez les moins jeunes. Ces dernières, ayant acquis de l'expérience et possédant une meilleure connaissance de leurs clients, fournisseurs et bailleurs de fonds, connaissent mieux leurs flux monétaires. La mise en place de pratiques de gestion financière à court terme devrait donc avoir un effet moindre sur leur vulnérabilité.

## **2.3 L'ENTREPRENEUR ET LA STRATÉGIE D'AFFAIRES COMME VARIABLES INFLUENÇANT L'UTILISATION DES PRATIQUES DE GESTION FINANCIÈRE À COURT TERME PAR LES PME**

### **2.3.1 L'entrepreneur : ses caractéristiques personnelles et ses objectifs**

On ne pourrait parler de la PME sans parler de celui qui la dirige, l'entreprise de petite taille étant souvent considérée comme le prolongement de l'entrepreneur (Ang, 1992; Chrisman et *al.*, 1998; LeCornu et *al.*, 1996). Ce dernier y occupe d'ailleurs un rôle dominant. En effet, contrairement à celui d'une grande entreprise, le dirigeant

d'une PME (l'entrepreneur) a pour particularité d'être à la fois un gestionnaire, un administrateur et un exécutant, et ceci est particulièrement vrai au stade de démarrage (Lorrain et *al.*, 1994). À ce titre, d'ailleurs, Churchill et Lewis (1983) l'associent à l'homme à tout faire. Il est impliqué dans la gestion, dans les activités de nature administrative, mais aussi directement dans les opérations. Lorrain et *al.* (1994) remarquent, suite à une étude réalisée auprès de 48 entrepreneurs québécois, que l'implication du dirigeant au sein de son entreprise demeure élevée quel que soit le stade de développement de celle-ci. Dans le contexte de la présente recherche, on peut se demander si l'entrepreneur, vu sa place prépondérante dans toutes les sphères de la PME, influence l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme.

On se rappellera que certaines recherches ont montré que la mauvaise gestion financière, et plus particulièrement celle à court terme, constitue une cause majeure de la faillite chez les PME (Baldwin et *al.*, 1997; Berryman, 1983; Gaskill et *al.*, 1993; Larson et Clute, 1979; McMahon et Holmes, 1991; Peel et *al.*, 2000). Il semble naturel de se demander si ces problèmes de gestion du fonds de roulement tirent leurs origines dans les lacunes des entrepreneurs ou dans les politiques des institutions financières qui, à tort, empêcheraient certaines entreprises d'obtenir du crédit (Baldwin et *al.*, 1997). Selon Berryman (1983), la majorité des causes apparentes de la faillite, comme le manque de liquidités et les difficultés au niveau des stocks, sont des symptômes de l'incapacité à gérer de l'entrepreneur. Les résultats de l'enquête de Baldwin et *al.* (1997) sur les faillites d'entreprises au Canada vont dans le même sens. D'après ceux-ci, une bonne part du problème proviendrait d'une faible capacité de gestion des entrepreneurs. Par exemple, environ les deux tiers des PME en faillite ont souffert de l'incapacité des entrepreneurs d'administrer le fonds de roulement. Dans plus du quart des faillites, les propriétaires avaient effectué des retraits excessifs de liquidités. Dans les deux cas, la faillite est due à des problèmes internes qui, par conséquent, sont le résultat des lacunes des entrepreneurs plutôt que de l'imperfection des marchés financiers. Trois groupes de lacunes des entrepreneurs ressortent des écrits portant sur la faillite : le manque de compétences et d'habiletés, l'inexpérience et le manque de formation.



Il semble exister un consensus dans la littérature à l'effet qu'une des causes majeures de la faillite est le manque de compétences en gestion des entrepreneurs (Berryman, 1983; Haswell et Holmes, 1989). Cette incompétence se retrouve principalement au niveau de la gestion du crédit, du contrôle des inventaires, de la tenue de livres et de l'analyse des liquidités et des flux monétaires, et est plus susceptible de toucher davantage les jeunes PME (Baldwin et *al.*, 1997).

Certains auteurs parlent des compétences en terme d'habiletés. Premièrement, Larson et Clute (1979) ont constaté que la plupart des entrepreneurs faillis ou sur le point de déclarer faillite mettent l'accent sur leurs habiletés techniques tout en dénigrant l'importance des habiletés de gestion. Ceci peut être particulièrement vrai durant les premiers stades de développement de l'entreprise où l'entrepreneur concentre ses efforts sur la fabrication des produits et le développement des marchés (Churchill et Lewis, 1983; Lorrain et *al.*, 1994; Miller et Friesen, 1984). Toutefois, si l'entrepreneur veut obtenir du succès avec son entreprise, il est préférable, selon Larson et Clute (1979), qu'il possède des habiletés de gestion plutôt que des habiletés techniques. Évidemment, il serait plus avantageux qu'il possède les deux talents. Malgré tout, on constate que ceux qui présentent le syndrome de la faillite tendent à diminuer l'importance des habiletés de gestion tout en insistant sur l'importance de leurs habiletés d'artisan. Il faut dire que l'entrepreneur est souvent un spécialiste dans la fabrication du produit vendu par l'entreprise et qu'il possède peu ou pas d'habiletés en gestion. Enfin, Gaskill et *al.* (1993), au cours d'une étude portant sur les raisons de la faillite de 91 PME du secteur du commerce au détail de vêtements, ont trouvé que les décisions inadéquates au sujet du fonds de roulement ainsi que le manque d'information comptable sont constamment mentionnés comme causes de la faillite des PME. Selon eux, ces décisions inefficaces peuvent être attribuées aux habiletés de gestion insuffisantes de l'entrepreneur.

Les compétences et habiletés en gestion peuvent s'acquérir principalement de deux façons : par l'expérience et/ou par la formation. Cependant, l'inexpérience des entrepreneurs est un thème qui revient constamment dans les écrits sur la faillite d'entreprise (Berryman, 1983; Haswell et Holmes, 1989). D'après Baldwin et *al.* (1997)

et Williams (1987, cité dans St-Pierre, 1999), les entrepreneurs faillis n'avaient pas l'expérience requise en matière de gestion financière pour assurer la réussite de leur entreprise. Ce constat a également été observé dans le secteur du commerce au détail par Gaskill et *al.* (1993) ainsi que par des experts-consultants de PME qui estiment que 10 % des faillites de ces entreprises sont imputables à une inexpérience du secteur d'activités et 13 % à l'inexpérience en gestion (Perry et Pendelton, 1983, cités dans St-Pierre, 1999). Ce manque d'expérience toucherait davantage les jeunes PME (Baldwin et *al.*, 1997).

Au niveau de la formation, Hall (1994) souligne que les entreprises dirigées par des entrepreneurs peu scolarisés sont plus susceptibles de faire faillite. Gaskill et *al.* (1993) constatent aussi que l'absence de formation en gestion des entrepreneurs constitue une des causes de la faillite des PME du secteur du commerce au détail de vêtements ayant participé à leur enquête. Enfin, Larson et Clute (1979) notent que les entrepreneurs faillis adhèrent à l'idée que l'école de la vie est plus instructive que l'université. Les auteurs croient que ceux qui présentent le syndrome de la faillite sont peu enclins à suivre des cours pour améliorer leurs connaissances en comptabilité, finance, économie, gestion ou marketing. Ces entrepreneurs continuent de mettre l'accent sur l'école de la vie tout en dénigrant l'apprentissage formalisé des compétences.

Les recherches sur la faillite montrent que l'entrepreneur, avec ses lacunes, est à l'origine d'une mauvaise gestion financière à court terme pouvant mener à la faillite de sa PME. Qu'en est-il de son influence sur la mise en place des pratiques de gestion financière à court terme ? La littérature sur la gestion du fonds de roulement ainsi que celle sur le succès des PME montrent bien l'impact qu'ont les caractéristiques de l'entrepreneur sur la présence et l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme chez les PME. Tout d'abord, Cragg et King (1988), qui ont proposé un modèle de la performance financière des PME, soutiennent que les caractéristiques de l'entrepreneur influencent les pratiques de gestion, notamment financière, présentes dans la PME. Dans le même sens, Chrisman et *al.* (1998), qui ont développé un modèle théorique sur les facteurs de succès des jeunes PME, indiquent que

l'expérience et les compétences de l'entrepreneur, avec sa personnalité et ses valeurs, influencent les systèmes et processus financiers mis en place. Voyons concrètement les résultats obtenus par quelques études effectuées sur le sujet.

Dans un premier temps, Peel et Wilson (1996), qui ont étudié les pratiques de gestion du fonds de roulement de 84 PME du Royaume-Uni, ont attribué la faible utilisation par les PME de certaines pratiques de gestion financière à court terme au manque de compétences en gestion financière des entrepreneurs, et non au fait que les dirigeants poursuivraient des objectifs différents de ceux visés par les gestionnaires des sociétés plus grandes. De leur côté, Peel et *al.* (2000), qui ont étudié la gestion du crédit de 211 PME manufacturières anglaises, arrivent à une conclusion semblable. D'après eux, la plupart des PME n'utilisent pas de techniques sophistiquées pour la gestion de leurs liquidités à cause d'un manque de compétences des entrepreneurs en matière de gestion financière.

Le nombre d'années et le type d'expérience acquises par l'entrepreneur avant de démarrer son entreprise sont d'autres variables qui ont été liées à l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme. À cet effet, l'étude de Lalonde (1985) visait, entre autres, à évaluer l'influence possible de l'expérience de travail acquise par l'entrepreneur sur l'utilisation des pratiques de gestion. D'une part, une première hypothèse postulait que plus l'entrepreneur aura bénéficié d'une longue expérience de travail avant de démarrer sa PME, plus il utilisera de pratiques de gestion. D'autre part, une seconde hypothèse stipulait que la relation entre l'expérience de travail du dirigeant et l'utilisation des pratiques de gestion devait être plus élevée dans le cas d'entrepreneurs ayant acquis une expérience de gestion. Toutefois, les résultats obtenus par Lalonde (1985) sur ces deux hypothèses ne permettent pas de conclure que l'expérience de travail acquise par les entrepreneurs constitue un gage d'utilisation des pratiques de gestion. Il n'a pu établir une relation significative entre l'expérience que les entrepreneurs avaient acquise sur le marché du travail et l'utilisation qu'ils faisaient des pratiques de gestion au moment où ils décidèrent de mettre sur pied leur entreprise. Par ailleurs, lorsqu'il a distingué les entrepreneurs qui avaient acquis une expérience de gestion de ceux qui n'avaient pas acquis une telle expérience, il a trouvé

une certaine différence ne pouvant toutefois pas être considérée comme étant significative.

Les relations susceptibles d'exister entre le niveau et le type de formation des entrepreneurs et leur utilisation des pratiques de gestion financière à court terme ont également été cernées à travers la littérature. Tout d'abord, D'Amboise (1974) fait ressortir l'existence de ce lien entre le niveau de formation et l'utilisation de pratiques de gestion dans son étude réalisée auprès d'entrepreneurs œuvrant dans le secteur du meuble au Québec. En effet, selon les résultats de cette recherche, il semble exister une relation significative entre la formation universitaire et l'utilisation de pratiques de gestion. De même, pour Grablowsky (1976), qui a réalisé un sondage sur les pratiques de gestion des comptes clients de 74 PME de la Virginie, la faible utilisation de pratiques formelles de gestion des comptes clients dans les PME pourrait s'expliquer par le peu de formation en affaires des entrepreneurs formant l'échantillon. Par la suite, Grablowsky (1978) a remarqué, au cours de son étude sur la gestion de l'encaisse et des liquidités de 66 PME de la Virginie, que les PME ayant à leur tête un entrepreneur avec un niveau de formation plus élevé sont plus enclines à préparer un budget de caisse. Finalement, Lalonde (1985), qui a étudié les caractéristiques et pratiques de gestion de 100 entrepreneurs québécois, a émis deux hypothèses particulièrement reliées à l'influence de la formation sur l'utilisation des pratiques de gestion. La première de ces hypothèses, postulant que plus le niveau de formation de l'entrepreneur est élevé, plus celui-ci utilise des pratiques de gestion au sein de son entreprise, a été vérifiée. La seconde hypothèse reliée à l'influence de la formation suggérant que la relation entre le niveau de formation de l'entrepreneur et l'utilisation des pratiques de gestion devait être plus élevée dans le cas des entrepreneurs ayant acquis une formation académique dans le domaine des affaires (commerce ou administration) n'a pu être confirmée. Bien que la corrélation entre l'utilisation des pratiques de gestion et la formation dans le domaine des affaires soit supérieure par rapport aux entrepreneurs qui n'avaient pas de formation dans le domaine des affaires, elle n'est pas significative.

Contrairement à la faillite où les compétences de l'entrepreneur, son expérience ainsi que sa formation ont un impact sur la mauvaise gestion financière à court terme, l'utilisation de pratiques de gestion du fonds de roulement semble davantage influencée par les compétences et la formation de l'entrepreneur. L'expérience de celui-ci apparaît en effet moins importante dans la mise en place de pratiques de gestion financière à court terme.

En plus des caractéristiques personnelles de l'entrepreneur, certaines études laissent croire que les objectifs de l'entrepreneur pourraient influencer l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme. Pour Julien et Marchesnay (1996), l'entrepreneur poursuit trois grands objectifs socio-économiques : la pérennité de son entreprise, c'est-à-dire le souci de durée, l'indépendance en terme de propriété du capital et de prise de décision et puis la croissance. À partir de ces trois grands objectifs, ils ont tracé le profil de deux types d'entrepreneurs : le PIC et le CAP. Dans le cas de figure PIC, l'entrepreneur cherche avant tout à accumuler du patrimoine, des actifs ayant une valeur de cession ou d'usage. Il accorde donc la priorité à la pérennité de son entreprise. Il souhaite également préserver l'indépendance patrimoniale, en refusant des associés, voire des emprunts extérieurs. Enfin, la croissance de l'entreprise est réactive, en ce sens qu'elle n'est acceptée pour autant qu'elle ne met pas en cause la pérennité et l'indépendance de l'entreprise (Julien et Marchesnay, 1996). À l'opposé, l'entrepreneur CAP vise une rentabilité à court terme élevée, avec une valeur de cession de l'entreprise pouvant être faible ou nulle. Dans cette logique de valorisation, l'entrepreneur privilégiera les activités à croissance forte. Il recherchera l'autonomie de décision et ne se préoccupera pas des problèmes d'indépendance du capital. En revanche, il ne sera pas préoccupé par la pérennité de son entreprise (Julien et Marchesnay, 1996).

Selon une étude de Baldwin, Chandler, Le et Papailiadis (1994) visant à établir le profil des PME en croissance au Canada, un entrepreneur ayant des objectifs de croissance accorde une attention plus particulière à ce qui touche la prévision et la gestion du fonds de roulement. En ce sens, Etchri (2002) a aussi remarqué, au cours de son étude portant sur les pratiques de gestion financière et la performance de 282 PME

manufacturières québécoises, que la présence d'outils de gestion financière augmente lorsque les entrepreneurs prévoient des périodes de croissance. Toutefois, on sait qu'un entrepreneur peut freiner la croissance de son entreprise afin d'en conserver le contrôle et de maintenir son indépendance (St-Pierre, 1999). Dans ce cas, Hutchinson et Ray (1986) remarquent que les entrepreneurs motivés par le désir de conserver leur indépendance plutôt que par celui de croître et ainsi maximiser leurs profits n'utilisent pas de bonnes pratiques de gestion financière.

Considérant l'ensemble des résultats présentés, il est possible de présumer que les caractéristiques personnelles de l'entrepreneur telles que ses compétences et habiletés, son expérience et sa formation, de même que ses objectifs influencent l'utilisation des pratiques de gestion financière.

### **2.3.2 Une stratégie d'affaires : la concentration de la clientèle**

Les compétences et l'expérience de l'entrepreneur, avec sa personnalité et ses valeurs, influencent également le choix de la stratégie d'affaires qu'il poursuit pour son entreprise (Chrisman et *al.*, 1998). Ce choix est aussi directement lié aux objectifs de l'entrepreneur en ce qui a trait à l'indépendance et à la croissance (Marchesnay, 1988). Cette étude n'a toutefois pas pour but de confirmer cette relation, mais vise plutôt à vérifier si la stratégie d'affaires choisie a un impact sur les pratiques de gestion financière à court terme utilisées par les PME.

La stratégie d'affaires précise les opportunités saisies par l'entreprise en terme de produits fabriqués, de clients desservis et de technologies utilisées (Chrisman et *al.*, 1998). En d'autres mots, la stratégie d'affaires détermine la façon dont l'entreprise compétitionne dans un secteur donné (Chrisman et *al.*, 1998). Il existe un cas particulier de la formulation de la stratégie d'affaires, celui des jeunes PME. Contrairement aux entreprises établies, les jeunes PME ne possèdent pas d'historique stratégique leur permettant d'établir leur stratégie initiale (Chrisman et *al.*, 1998). Par conséquent, Chrisman et *al.* (1998) avancent qu'une entreprise se trouvant aux premiers stades de développement doit adopter, si elle veut survivre, une stratégie

d'affaires lui permettant de surmonter les barrières à l'entrée du secteur d'activité plutôt que de les exploiter ou de tenter d'en construire de nouvelles. Une des stratégies d'affaires permettant aux entreprises plus jeunes d'entrer dans un secteur d'activités donné et de surmonter par le fait même leur « handicap de la nouveauté » est de travailler avec un nombre restreint de clients (Aldrich et Auster, 1986; Chrisman et *al.*, 1998).

Vendre à une clientèle très concentrée et se trouver ainsi en situation de dépendance commerciale peut constituer un choix stratégique intéressant pour démarrer une entreprise, car cela permet aux entrepreneurs de se concentrer sur la maîtrise de leurs systèmes et équipements de production afin de développer des produits de meilleure qualité (St-Pierre et Raymond, 2003; Wilson et Gorb, 1983). Cet avantage de la dépendance commerciale rejoint les préoccupations des entrepreneurs dont la PME se situe dans les premiers stades de développement. En effet, on se rappellera que ces derniers doivent d'abord trouver la façon la plus efficace, mais aussi la plus efficiente, d'opérer (Aldrich et Auster, 1986; Fourcade, 1985, cité dans Cromie, 1991) pour ensuite mettre grandement l'accent sur la fabrication de leurs produits (Churchill et Lewis, 1983; Lorrain et *al.*, 1994; Miller et Friesen, 1984). De plus, la dépendance commerciale facilite l'entrée de la nouvelle entreprise dans un secteur donné en garantissant un marché pour son produit et en réduisant l'impact de la concurrence, ce qui en retour agit comme levier pour amasser des fonds et ainsi sécuriser le démarrage de l'entreprise (Wilson et Gorb, 1983). Aussi, la concentration de la clientèle réduit les coûts de marketing et ceux associés aux activités de représentation et de développement de marché, ce qui a pour effet de réduire également les autres frais généraux, et abaisse donc le niveau des barrières à l'entrée dues à des coûts unitaires élevés et à l'absence d'économies d'échelle (Wilson et Gorb, 1983). En outre, quand les relations entre le client dominant et son fournisseur de petite taille sont étroites, cela permet une meilleure planification des activités de la PME (Kalwani et Narayandas, 1995; St-Pierre et Raymond, 2003). Enfin, lorsque la dépendance commerciale est accompagnée d'un contrat à long terme, elle apporte à la PME la sécurité (Aldrich et Auster, 1986).

La dépendance commerciale n'est toutefois pas sans inconvénient pour la PME. Dans une telle situation, l'acheteur dominant initie et contrôle la chaîne d'approvisionnement, le processus de production et le produit final (Holmlund et Kock, 1996). La grande entreprise client peut conserver à l'interne les aspects les plus importants de la production et du développement des produits, ce qui a pour conséquence de limiter les activités du fournisseur de petite taille à une part mineure du processus de production (Holmlund et Kock, 1996). Ce dernier peut donc être remplacé facilement, ce qui place l'acheteur dans une position de force avantageuse (Holmlund et Kock, 1996). Le fournisseur de petite taille n'a d'autre option que de suivre les normes stipulées par l'acheteur s'il désire rester en affaires (Holmlund et Kock, 1996). Il doit, par exemple, répondre à ses exigences en terme de délais de livraison (Holmlund et Kock, 1996). Pour ce faire, le fournisseur de petite taille n'a d'autre choix que de synchroniser son processus de fabrication avec les opérations de son client, ce qui requiert généralement des actifs manufacturiers plus flexibles et plus sophistiqués ainsi qu'un plus haut niveau de stockage (St-Pierre et Raymond, 2003). L'acheteur passe ainsi les coûts et les problèmes de distribution à son fournisseur en lui transmettant le fardeau de gérer les stocks (Kalwani et Narayandas, 1995). De plus, le petit fournisseur doit aussi répondre aux exigences du client dominant au niveau de la qualité des produits et même du prix (Holmlund et Kock, 1996). En conséquence, le développement de la PME dépendante est fortement tributaire des demandes de l'acheteur dominant (Wilson et Gorb, 1983).

La question est de savoir si la dépendance commerciale, avec ses avantages et ses inconvénients, influence l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme chez les PME ayant fait ce choix stratégique. À cet effet, certaines études soulignent que les PME dépendantes ont des activités de vente et d'administration souvent moins développées (St-Pierre et Raymond, 2003; Wilson et Gorb, 1983). C'est qu'une entreprise avec une clientèle restreinte n'a pas besoin de développer certaines fonctions de gestion autant qu'une autre qui transige avec une multitude de clients, surtout si ces derniers sont dispersés géographiquement, ce qui implique nécessairement une gestion différente des actifs, dont les comptes clients et les stocks (St-Pierre et Raymond, 2003).



Au niveau des comptes clients, St-Pierre et Raymond (2003) notent une absence de tâches liées à la gestion et au recouvrement des comptes clients au sein des PME dépendantes vu la faible diversité de leur clientèle. Pareillement, Etchri (2002), suite à une étude portant sur les pratiques de gestion financière et la performance de 282 PME manufacturières québécoises, remarque que plus le niveau de dépendance commerciale est élevé, moins il y a de pratiques de gestion des comptes clients dans l'entreprise. Elle conclut que c'est tout à fait normal dans la mesure où ces pratiques sont utiles lorsque l'entreprise a une clientèle importante et diversifiée sur qui elle a la possibilité d'exercer un certain contrôle.

Pour ce qui est des stocks, deux études notent que leur âge moyen est inférieur chez les PME dépendantes, ce qui pourrait être lié, selon les auteurs, à une contrainte imposée par l'acheteur dominant ou à une meilleure planification des activités rendue possible grâce à des relations plus étroites entre le fournisseur de petite taille et son important client (Kalwani et Narayandas, 1995; St-Pierre et Raymond, 2003). En aucun temps cette meilleure gestion, illustrée par un âge moyen inférieur des stocks, semble attribuable à la mise en place d'un système de gestion formel des stocks par les PME dépendantes. Cette absence d'un système de gestion formel des stocks est bien illustrée par les résultats de l'étude de Holmlund et Kock (1996) portant sur quatre cas de PME négociant avec un acheteur qui domine et contrôle la relation. En effet, trois de ces quatre entreprises dépendantes ne conservent aucun stock et fabriquent donc les composantes demandées par l'acheteur uniquement lors de la réception d'une commande. À partir de ce moment, le délai de livraison peut varier de deux heures à quelques semaines, ce qui rend certaines périodes de travail très intenses et difficiles. Dans ces cas précis, l'âge moyen inférieur des stocks pourrait être imputable à une contrainte de l'acheteur plutôt qu'à l'utilisation d'un système formel de gestion des stocks.

Au niveau du paiement des stocks vendus à crédit au client dominant, Holmlund et Kock (1996) remarquent que les PME dépendantes participant à leur étude recouvrent habituellement leur argent à l'intérieur de trente jours, ce qui est conforme au délai de paiement prévalant dans ce secteur. L'acheteur a aussi droit à un escompte s'il règle sa

facture dans les quatorze jours. Considérant la régularité de paiement du client dominant, il se pourrait que les PME dépendantes n'aient pas besoin d'avoir recours au budget de caisse pour planifier leurs flux monétaires.

Finalement, en ce qui a trait au financement bancaire à court terme, Wilson et Gorb (1983) suggèrent que les PME peuvent bénéficier de leur dépendance lorsqu'elles ont à négocier des emprunts auprès de leur banquier. En effet, si l'entreprise se présente chez un banquier avec des comptes représentant les achats d'un important client et un carnet de commandes rempli et stable depuis un certain temps, celui-ci pourra être rassuré, ce qui se reflétera dans les termes et conditions de financement (Rinfret, St-Pierre et Raymond, 2000).

En conclusion, il est possible de présumer qu'une PME en situation de dépendance commerciale utilisera de façon minimale les pratiques de gestion financière à court terme, et ce sans pour autant augmenter son niveau de vulnérabilité financière.

## **2.4 LA VULNÉRABILITÉ FINANCIÈRE**

La vulnérabilité financière des PME se mesure par leur capacité à faire face à leurs obligations courantes auprès, entre autres, des employés, des fournisseurs et des créanciers, et ce sans encourir de pénalité. Pour ce faire, elles doivent donc disposer des liquidités suffisantes qui peuvent être générées par l'exploitation de l'entreprise ou assurées par les marchés financiers.

La qualité de la gestion des différents éléments du fonds de roulement présentés ci-avant, soit l'encaisse, les comptes clients, les stocks, les comptes fournisseurs et le financement bancaire à court terme, a une influence directe sur le niveau des liquidités de l'entreprise (Cote et Latham, 1999; St-Pierre, 1999). En effet, s'il survient une irrégularité dans la gestion d'une des composantes du fonds de roulement, l'alimentation de l'encaisse en souffrira et les sorties de fonds de nature fixe finiront par la vider. Face à une telle situation, l'entreprise devra alors faire appel aux marchés financiers pour renflouer son encaisse. Toutefois, un nombre élevé de PME éprouvent

des difficultés à obtenir du financement externe (Peel et Wilson, 1996; St-Pierre, 2003). Il est donc primordial que l'encaisse soit renflouée principalement par les liquidités générées de l'exploitation. Une mauvaise gestion financière à court terme peut, par conséquent, placer l'entreprise dans une situation de crise de liquidités plus ou moins temporaire pouvant avoir des répercussions sur ses activités (St-Pierre, 1999).

De leur côté, Richards et Laughlin (1980) affirment même que malgré la rentabilité de l'entreprise et le fait que celle-ci ait de bonnes perspectives de profit à long terme, une mauvaise gestion des composantes du fonds de roulement peut être à l'origine d'importantes difficultés financières et même de la faillite. Ce constat n'est guère surprenant puisque, comme il a été expliqué, ce sont les éléments du fonds de roulement qui constituent les sources principales de flux monétaires (Peel et Wilson, 1996) et que c'est avec ceux-ci, et non des profits, que l'entreprise assure ses opérations quotidiennes et fait face à ses obligations financières (Kargar et Blumenthal, 1994; St-Pierre, 1999).

Le cadre conceptuel émanant de cette synthèse des écrits sur les pratiques de gestion financière à court terme, l'effet de l'âge des PME, les caractéristiques et objectifs de l'entrepreneur, la concentration de la clientèle comme stratégie d'affaires et la vulnérabilité financière est présenté à la section suivante.

## **2.5 HYPOTHÈSES ET CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

La problématique de recherche exposée au premier chapitre avait mené à la formulation des quatre questions de recherche suivantes : « Quelles pratiques de gestion financière à court terme sont utilisées par les PME ? », « Quel est l'effet de l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme sur la vulnérabilité financière des PME ? », « L'effet de l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme sur la vulnérabilité financière est-il influencé par l'âge des PME ? » et « Dans quelle mesure l'entrepreneur et la stratégie d'affaires influencent-ils l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme par les PME ? ».

La synthèse des écrits réalisée indique que la vulnérabilité financière des PME serait réduite par l'utilisation des pratiques de gestion de l'encaisse, des comptes clients, des stocks, des comptes fournisseurs et du financement bancaire à court terme. En outre, la synthèse permet de croire que l'effet de l'utilisation de ces pratiques sur la vulnérabilité financière serait plus fort chez les jeunes PME. Enfin, les écrits recensés suggèrent que l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme serait positivement influencée par les caractéristiques de l'entrepreneur telles que ses compétences en gestion, son expérience et sa formation, ainsi que par ses objectifs, particulièrement celui de croissance. À l'inverse, la synthèse laisse supposer qu'un entrepreneur ayant pour stratégie d'affaires la concentration de la clientèle utilisera de façon minimale les pratiques de gestion du fonds de roulement.

Conséquemment, les hypothèses suivantes sont posées en guise de réponses aux questions de recherche :

**H1** : L'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme réduit la vulnérabilité financière des PME.

**H2** : L'effet de l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme sur la réduction de la vulnérabilité financière est plus fort dans le cas des jeunes PME.

**H3** : Les variables de contingence identifiées, soit l'entrepreneur et la stratégie d'affaires, influencent l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme par les PME.

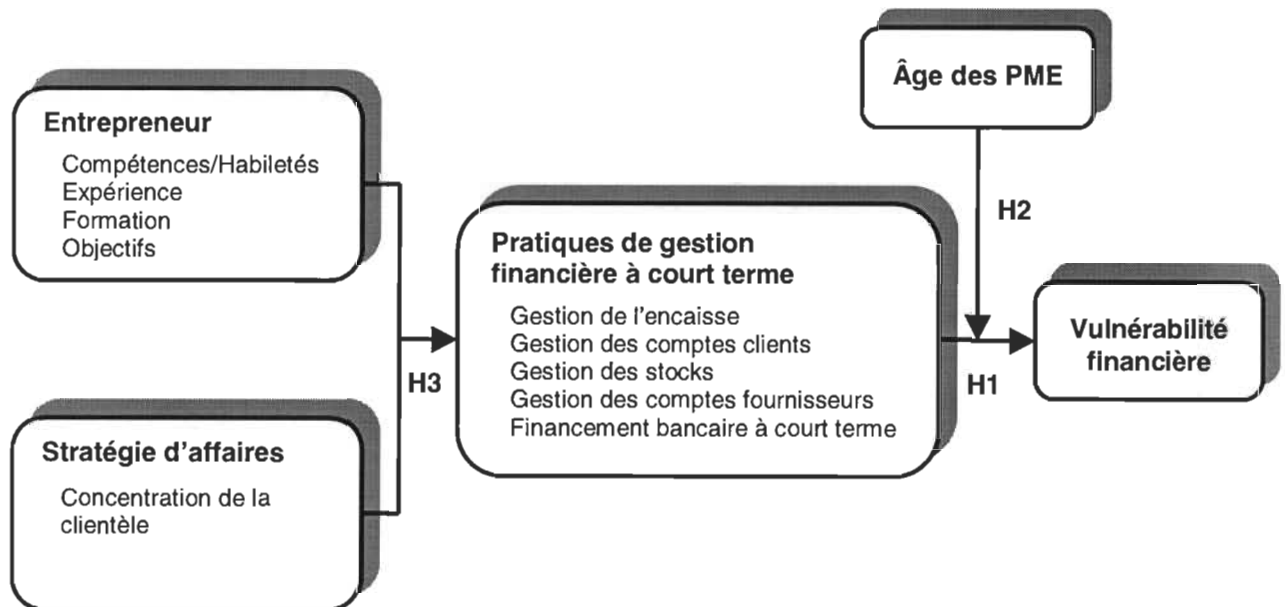
**H3a** : Davantage de compétences en gestion, d'expérience et d'années de formation chez l'entrepreneur ont pour effet d'augmenter l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme par les PME.

**H3b** : La poursuite d'un objectif de croissance par l'entrepreneur a pour effet d'augmenter l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme par les PME.

**H3c** : La concentration de la clientèle, comme stratégie d'affaires, a pour effet de réduire l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme par les PME sans pour autant affecter leur vulnérabilité financière.

Le cadre conceptuel suivant (Figure 1) présente ces hypothèses de recherche et illustre les relations entre les concepts et construits établies à partir de la synthèse des écrits.

**Figure 1**  
**Cadre conceptuel de la recherche**



## **CHAPITRE 3**

### **MÉTHODE DE RECHERCHE**

Suite à la synthèse des écrits, trois hypothèses principales de recherche ont été formulées. Une vérification empirique de ces dernières sera maintenant effectuée. La présente étude se situe donc dans la logique déductive du paradigme positiviste. Ce type d'approche appelle une stratégie quantitative de cueillette des données. La technique retenue ici est l'interrogation d'une base de données secondaires. Ce chapitre présente d'abord cette base de données et son origine. Par la suite, l'échantillon utilisé sera décrit. Finalement, les variables ainsi que les tests statistiques utilisés pour vérifier les hypothèses de recherche seront identifiés.

#### **3.1 PROVENANCE DES DONNÉES**

Les données secondaires utilisées pour valider les hypothèses proviennent de la base de données PDG<sup>®6</sup>. Cette dernière contient les données de 352 PME manufacturières québécoises au profil très varié. Certaines sont très jeunes, mais on y retrouve aussi des entreprises centenaires; certaines sont plutôt de petite taille, mais d'autres pourraient être qualifiées de grandes entreprises. Plusieurs exportent, d'autres exécutent des contrats de sous-traitance et certaines sont syndiquées. Il y a des entreprises performantes, d'autres en difficulté; il y en a en croissance et d'autres en déclin. Il faut aussi souligner que la majorité des entreprises formant la base de données sont dirigées par des entrepreneurs membres du Groupement des chefs d'entreprise du Québec. Ce regroupement est basé sur le partage de l'information et de

---

<sup>6</sup> L'auteure aimerait remercier Développement économique Canada et le Groupement des chefs d'entreprise du Québec qui, conjointement avec le Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises, ont permis la création de cette base de données.

l'expérience afin de favoriser le développement des PME. Ces entreprises peuvent posséder des caractéristiques particulières, ce qui pourrait causer un certain biais.

La base de données PDG® contient plus de 850 variables générales et financières recueillies directement auprès d'entreprises manufacturières par le biais d'un questionnaire de dix-huit pages. Le contenu de celui-ci a été validé grâce à l'expertise des chercheurs de plusieurs disciplines (finance, systèmes d'information, économie, stratégie, gestion des ressources humaines, génie industriel, marketing, logistique) suite à une recension exhaustive des écrits scientifiques et professionnels sur la performance ou la faillite des entreprises et à des discussions entre chercheurs, entrepreneurs et intervenants du milieu.

Les entreprises complètent le questionnaire puis le retournent, accompagné de leurs états financiers des cinq dernières années, dans une enveloppe scellée. En échange de leurs informations, un diagnostic sur leur situation générale leur est fourni. Une procédure d'échange stricte nécessitant la participation du Groupement des chefs d'entreprise du Québec et du Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises a été établie afin d'assurer la confidentialité des données transmises.

À la réception de l'enveloppe, son contenu est d'abord vérifié pour s'assurer que l'entreprise a bien fait parvenir un questionnaire dûment rempli ainsi que ses états financiers complets des cinq dernières années. Ensuite, le questionnaire est lu en entier afin de détecter les erreurs (de calcul, de logique, ...) qui peuvent s'y trouver et, le cas échéant, des corrections sont apportées pour assurer la standardisation des réponses données. Ce travail est très important pour assurer l'intégrité de la base. Les états financiers sont aussi corrigés dans le but d'uniformiser les données comptables des diverses entreprises et d'ajuster les différents postes des états financiers afin qu'ils correspondent aux définitions des ratios financiers utilisés. Ces corrections sont nécessaires pour permettre la comparaison inter-entreprises des états financiers. Après avoir révisé le contenu des documents reçus, les réponses au questionnaire et les données comptables sont saisies dans la base de données. Ce travail est vérifié par une tierce personne qui s'assure de l'absence d'erreur de saisie.

Le processus de cueillette et de saisie d'information mis en place assure la fiabilité de la base de données utilisée. Cette dernière contient les informations suivantes : le profil de l'entrepreneur, entre autres son âge, sa formation et son expérience, et son orientation quant au développement de son entreprise; les caractéristiques générales de l'entreprise, dont son nombre d'employés, son secteur d'activité et la description de ses produits; les divers éléments de la gestion des ressources humaines, tels que la formation, les programmes de rémunération et d'évaluation du rendement, le niveau de diffusion de l'information et le climat de travail; plusieurs aspects de la gestion de la production de l'entreprise et de son profil technologique, comme le type de production, les équipements et les systèmes utilisés, les activités d'amélioration et de contrôle des coûts et les investissements dans la production et la R-D; les activités de développement de marché et de service à la clientèle; les conditions de crédit bancaire et le degré de satisfaction de l'entrepreneur face à celles-ci; les principaux outils de gestion et contrôle utilisés; les résultats financiers pour les cinq derniers exercices.

La base de données est continuellement mise à jour par l'ajout de nouvelles entreprises invitées à participer au projet par le Groupement des chefs d'entreprise du Québec, les intervenants économiques ou par rappel annuel dans le cas des entreprises ayant répondu au questionnaire une première fois.

Une vérification préliminaire de la base de données a permis de s'assurer qu'elle contient les informations nécessaires pour identifier les pratiques de gestion financière à court terme utilisées par les PME et vérifier leur impact sur la vulnérabilité financière tout en tenant compte de la variable modératrice, l'âge des PME, et des variables de contingence, soit l'entrepreneur et la stratégie d'affaires.

### **3.2 DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON**

La vérification préliminaire des données secondaires n'a entraîné l'exclusion d'aucune entreprise de la présente recherche. L'ensemble des 352 PME manufacturières de la base de données PDG® constitue donc l'échantillon sur lequel seront testées les hypothèses. La présente section fournit une description sommaire de ce dernier.



Les caractéristiques générales et financières des entreprises de l'échantillon sont d'abord présentées (voir tableau 1).

**Tableau 1**  
**Caractéristiques générales et financières des PME**

	moy.	méd.	é. t.	min.	max.
<b>Caractéristiques générales<sup>a</sup></b>					
Âge des entreprises (années)	23,44	19,00	19,38	3,00	135,00
Nombre d'employés à temps plein	61,45	44,00	59,15	6,00	405,00
Chiffre d'affaires (k \$)	7 952	5 038	9 533	216	90 406
<b>Caractéristiques financières (%)<sup>a</sup></b>					
Conditions de financement de la marge de crédit (prime de risque payée)	0,86	0,75	0,71	0,00	4,00
Ratio d'endettement portant intérêt	33,74	34,01	18,34	0,00	101,23
Taux de croissance annuel moyen des ventes des trois dernières années	17,02	13,34	28,12	-46,71	211,37
Marge bénéficiaire brute (Bénéfice brut / Ventes)	24,02	22,81	10,49	3,53	70,22
Marge bénéficiaire nette (Bénéfice net / Ventes)	4,30	3,81	5,84	-25,54	29,94

<sup>a</sup> Les statistiques ont été calculées pour la dernière année d'exploitation sauf lorsque indiqué.

Au niveau des caractéristiques générales des PME, on remarque que celles-ci sont âgées entre 3 et 135 ans pour un âge moyen de 23 ans, comptent entre 6 et 405 employés à temps plein, le nombre moyen par entreprise étant de 61,45 employés, et ont un chiffre d'affaires se situant entre 0,22 et 90,41 millions de dollars avec une moyenne des ventes de 7,95 millions de dollars. Le présent échantillon comprend donc des entreprises de taille moyenne et relativement âgées. Par contre, les écarts entre les moyennes et les médianes indiquent une distribution asymétrique des données tandis que les minimums et maximums confirment la variance de celles-ci, et ainsi l'hétérogénéité des PME.

Du côté des caractéristiques financières de ces PME, on note d'abord que la prime de risque payée sur le taux de financement de base de la marge de crédit varie entre 0,00 % et 4,00 % pour une moyenne de 0,86 %. Quant au ratio d'endettement portant intérêt, il oscille entre 0,00 % et 101,23 % et se situe en moyenne à 33,74 %. Pour ce qui est des ventes, on remarque que le taux de croissance annuel moyen au cours des trois dernières années se situe à 17,02 %, mais qu'il varie entre -46,71 % et 211,37 %.

Au niveau de leur rentabilité, les entreprises de l'échantillon présentent une marge bénéficiaire brute moyenne de 24,02 % et une marge bénéficiaire nette moyenne de 4,30 %.

Le tableau 2 présente la répartition des 352 PME manufacturières de l'échantillon en fonction de leur secteur d'activité.

**Tableau 2**  
**Répartition des PME en fonction du secteur d'activité**

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	Pourcentage
Aliments et boissons	28	8,0
Caoutchouc et produits en plastique	35	9,9
Cuir et produits connexes	3	0,9
Textile de première transformation et produits textiles	8	2,3
Habillement	10	2,8
Bois	44	12,5
Meubles et articles d'ameublement	12	3,4
Papier et produits connexes	6	1,7
Imprimerie, édition et industries connexes	11	3,1
Première transformation des métaux	11	3,1
Fabrication de produits métalliques	106	30,1
Machinerie	19	5,4
Matériel de transport	2	0,6
Produits électriques et électroniques	23	6,5
Produits minéraux non-métalliques	2	0,6
Produits chimiques	8	2,3
Produits miniers non-métalliques	6	1,7
Travaux de construction	3	0,9
Autres industries manufacturières	15	4,3
Total	352	100,0

Au total, plus de 18 secteurs sont représentés. Les plus importants sont la fabrication de produits métalliques (30,1 %), la transformation du bois (12,5 %), l'industrie du caoutchouc et des produits en plastique (9,9 %), les aliments et boissons (8,0 %), la fabrication de produits électriques et électroniques (6,5 %) et la machinerie (5,4 %). Les secteurs d'activités les moins représentés sont le cuir et produits connexes, le matériel de transport et les produits minéraux non-métalliques qui comptent chacun moins de 1,0 % des entreprises. Les autres secteurs, tels que le textile, l'habillement, l'ameublement, le papier, l'imprimerie, la première transformation des métaux, les produits chimiques et les produits miniers non-métalliques, comptent entre 6 (1,7 %) et

12 (3,4 %) entreprises. Cette distribution est assez fidèle de la représentation sectorielle québécoise.

Le profil des entreprises sur lesquelles seront testées les hypothèses étant connu, il faut maintenant définir les diverses variables rattachées aux hypothèses pour être ainsi en mesure d'effectuer leur vérification statistique.

### **3.3 DÉFINITION DES VARIABLES**

Les lignes qui suivent présentent la définition des variables retenues pour la validation des trois hypothèses de recherche principales. Ces variables renvoient aux pratiques de gestion financière à court terme, à l'âge des PME, à l'entrepreneur, à la stratégie de concentration de la clientèle et à la vulnérabilité financière.

#### **3.3.1 Les pratiques de gestion financière à court terme**

La synthèse des écrits a mené à l'identification des pratiques essentielles de gestion financière à court terme auxquelles les entrepreneurs devraient porter attention afin de réduire la vulnérabilité financière de leur entreprise. La base de données PDG® contient les informations suivantes sur les pratiques utilisées par les PME : l'utilisation du budget de caisse (pratique de gestion de l'encaisse); l'analyse de la qualité de paiement pour un nouveau client qui veut acheter à crédit, l'utilisation de divers outils pour le suivi des comptes clients, soit le suivi individuel des comptes, le tableau d'âge moyen des comptes, le relevé des comptes pour la banque et le dossier informatisé des comptes, et la présence d'une procédure d'intervention lorsque les clients retardent leur paiement sans entente préalable (pratiques de gestion des comptes clients); la présence d'un système de gestion des stocks ainsi que le contrôle des coûts liés aux activités de gestion des stocks, soit les coûts d'achats et d'approvisionnement, de production, de stockage, d'entreposage et de manutention, et de réception et expédition (pratiques de gestion des stocks); l'habitude d'utilisation de l'escompte offert par les fournisseurs (gestion des comptes fournisseurs); ainsi que la volonté de

toujours fournir toutes les informations demandées à l'agent de crédit et la rapidité à répondre aux interrogations de l'agent de crédit (financement bancaire à court terme).

En bref, la base de données PDG® contient des informations sur l'ensemble des pratiques de gestion financière à court terme identifiées dans la synthèse des écrits, mise à part l'habitude de paiement à temps des comptes fournisseurs.

Enfin, soulignons que l'ensemble des variables sont de type binaire (0,1) indiquant ainsi l'utilisation ou non de la pratique analysée.

### **3.3.2 L'âge des PME**

Pour les fins de la présente étude, une PME sera considérée jeune si elle est âgée de dix ans et moins. Cette définition coïncide avec celle utilisée par plusieurs auteurs. En effet, Box, White et Barr (1993), pour le développement de leur modèle sur la performance des nouvelles entreprises manufacturières, ont considéré les PME ayant dix ans et moins. De son côté, Lussier (1995) a utilisé des entreprises de plusieurs secteurs âgées elles aussi de dix ans et moins pour établir son modèle de prédiction du succès/faillite des jeunes entreprises. Pour Biggadike (1979, cité dans Chrisman et *al.*, 1998) et Kazanjian et Drazin (1990, cités dans Chrisman et *al.*, 1998) une PME est jeune tant qu'elle n'a pas atteint la phase de son développement où elle peut être considérée comme une entreprise mature. Selon eux, le moment précis dans le temps auquel une entreprise arrive à maturité n'a pas encore été déterminé, mais il est certain qu'il varie selon le secteur, les ressources, la stratégie, etc. Toutefois, même si ce moment n'a pas encore été déterminé dans le temps, les auteurs pensent qu'il est raisonnable d'avancer que cette maturité peut arriver au plus tôt trois à cinq ans après la création de l'entreprise mais plus usuellement après huit à douze années d'exploitation. En effectuant la moyenne entre ce huit à douze ans usuel mis pour atteindre la maturité, on obtient encore dix ans.

### **3.3.3 L'entrepreneur**

Les caractéristiques de l'entrepreneur, telles que son expérience, sa formation et ses compétences, de même que son objectif de croissance pour l'entreprise, influenceraient l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme. Pour vérifier cette hypothèse, les informations suivantes ont été extraites de la base de données PDG® : l'âge de l'entrepreneur, son nombre d'années passées à la direction de l'entreprise et son nombre d'années d'expérience dans le secteur comme mesures de son expérience; le niveau de scolarité le plus élevé atteint par l'entrepreneur comme indicateur de son degré de formation; l'acquisition, par l'entrepreneur, d'une spécialisation en comptabilité ou en finance à titre de mesure de ses compétences en gestion financière; et le chiffre d'affaires que l'entrepreneur désire atteindre dans les deux prochaines années comme mesure de son objectif de croissance.

### **3.3.4 La concentration de la clientèle**

La concentration de la clientèle est mesurée par l'importance relative des trois plus importants clients dans les ventes totales de l'entreprise (Freel, 2000; St-Pierre et Raymond, 2003). Cette information est directement disponible dans la base de données PDG®, ce qui permettra de voir si la concentration de la clientèle, comme stratégie d'affaires, réduit l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme.

### **3.3.5 La vulnérabilité financière**

On se rappellera que la vulnérabilité financière des PME se mesure par leur capacité à faire face à leurs obligations courantes sans encourir de pénalité. Pour ce faire, elles doivent disposer des liquidités suffisantes. Le niveau des liquidités disponibles est grandement affecté par la qualité de la gestion des différentes composantes du fonds de roulement. En conséquence, et puisque tous ces éléments sont interreliés, il a été décidé de mesurer non seulement la vulnérabilité financière des entreprises, mais aussi leurs liquidités et la qualité de leur gestion financière à court terme.

Tout d'abord, deux indicateurs de la qualité de la gestion des différents éléments du fonds de roulement ont été retenus : le ratio du fonds de roulement et le cycle de conversion de l'encaisse (CCE).

Le ratio du fonds de roulement indique si les actifs de l'entreprise qui se transforment rapidement en argent (actifs à court terme) suffisent à couvrir ses engagements à court terme (passifs à court terme). Pour que l'entreprise ne se trouve pas en situation problématique sur le plan des liquidités, il est recommandé que ce ratio, qui se calcule comme suit, soit supérieur à un :

- *Ratio du fonds de roulement = Actif à court terme / Passif à court terme*

Le cycle de conversion de l'encaisse peut être défini comme le temps nécessaire pour que les fonds immobilisés dans la production des stocks (délai de transformation diminuée du délai de paiement des comptes fournisseurs) soient récupérés (recouvrement des comptes clients). Autrement dit, le cycle de conversion de l'encaisse constitue la période de temps pendant laquelle l'entreprise doit trouver du financement ou recourir à ses propres liquidités pour régler ses dépenses courantes. Plus ce cycle est long, plus il est coûteux pour l'entreprise. Il se calcule ainsi<sup>7</sup> :

- $$CCE = 365 \text{ jours} / [(Ventes / Comptes clients) + (Coût des marchandises vendues / Stocks) - (Coût des marchandises vendues / Comptes fournisseurs)]$$

Du côté des liquidités, deux indicateurs ont aussi été choisis : les flux monétaires générés de l'exploitation en pourcentage des ventes de l'entreprise et la marge de sécurité.

Les flux monétaires générés de l'exploitation en pourcentage des ventes s'obtiennent en divisant les flux monétaires générés de l'exploitation par les ventes de l'entreprise. Le résultat obtenu indique le montant de flux monétaires d'exploitation produit par dollar de vente. Plus il est élevé, plus l'entreprise génère ses propres liquidités; celles-ci

---

<sup>7</sup> Selon les informations disponibles dans les entreprises, on pourra trouver certaines variantes à cette formulation du calcul du cycle de conversion de l'encaisse (CCE).

serviront au financement de ses différentes activités. Plus précisément, ce ratio se calcule ainsi :

- $\text{Flux monétaires d'exploitation} / \text{Ventes} = (\text{Bénéfice net} + \text{Amortissement} - \text{Variation des comptes clients} - \text{Variation des stocks} - \text{Variation des frais payés d'avance} - \text{Variation des autres actifs à court terme} + \text{Variation des comptes fournisseurs} + \text{Variation des autres passifs à court terme}) / \text{Ventes}$

La marge de sécurité indique le nombre de jours pendant lesquels l'entreprise peut survivre sans entrée de fonds. Le résultat du calcul présenté ci-après révèle dans combien de jours l'encaisse, les placements à court terme et la marge de crédit inutilisée seront vides si l'entreprise ne génère plus de fonds.

- $\text{Marge de sécurité} = (\text{Encaisse} + \text{Placements à court terme} + \text{Marge de crédit inutilisée}) / [(\text{Coût des marchandises vendues} + \text{Frais de vente et d'administration} + \text{Autres dépenses} + \text{Intérêts} - \text{Amortissement}) / 365 \text{ jours}]$

Pour mesurer la vulnérabilité financière, un nouvel indicateur, obtenu en divisant les flux monétaires d'exploitation par les dépenses quotidiennes d'opération, est proposé. Compte tenu de la difficulté des PME à obtenir du financement externe, il est important qu'elles puissent s'assurer de pouvoir faire face à leurs obligations courantes à partir de leur exploitation. Cette nouvelle mesure indique donc si les flux monétaires générés de l'exploitation suffisent à couvrir les dépenses quotidiennes d'opération. Concrètement, elle se calcule de la manière suivante :

- $\text{Flux monétaires d'exploitation} / \text{Dépenses quotidiennes d'opération} = (\text{Bénéfice net} + \text{Amortissement} - \text{Variation des comptes clients} - \text{Variation des stocks} - \text{Variation des frais payés d'avance} - \text{Variation des autres actifs à court terme} + \text{Variation des comptes fournisseurs} + \text{Variation des autres passifs à court terme}) / [(\text{Coût des marchandises vendues} + \text{Frais de vente et d'administration} + \text{Autres dépenses} + \text{Intérêts} - \text{Amortissement}) / 365 \text{ jours}]$

Enfin, il faut mentionner que tous les indicateurs retenus sont calculés pour la dernière année d'exploitation.

Maintenant que l'ensemble des variables sont définies, il reste à voir de quelle façon elles seront utilisées statistiquement.

### 3.4 TESTS STATISTIQUES UTILISÉS

Pour le traitement statistique des données, le logiciel SPSS pour Unix a été utilisé. En tenant compte des hypothèses de recherche et de la nature des données, les tests statistiques présentés ci-après ont été réalisés.

En premier lieu, une analyse descriptive des données a permis d'établir le profil des entreprises de l'échantillon en fonction des variables du cadre conceptuel et ainsi mieux comprendre leurs caractéristiques. Des fréquences absolues et relatives, de même que des mesures de tendances (moyenne, médiane, écart-type, minimum et maximum) ont été utilisées.

Par la suite, les entreprises ont été séparées sur la base de l'âge afin de former deux groupes : les entreprises de 10 ans et moins et celles de plus de 10 ans. Afin de voir si ces groupes présentaient des différences significatives au niveau des variables du cadre conceptuel, le test-t de Student a été utilisé pour les variables continues et le test du khi-carré, pour les variables dichotomiques.

Dans un troisième temps, des tests de corrélation de Pearson ont été effectués pour connaître la nature et l'intensité de la relation pouvant exister entre, d'une part, l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme et la vulnérabilité financière et, d'autre part, les variables de contingence et l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme.

Enfin, la modélisation par équation structurelle a été utilisée afin de vérifier si l'effet de l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme sur la réduction de la vulnérabilité financière est plus fort dans le cas des jeunes PME. La méthode des moindres carrés partiels (PLS) a été employée.

Le chapitre suivant présente les résultats de ces différents tests statistiques.



## **CHAPITRE 4**

### **PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS**

La présentation et l'analyse des résultats débiteront par une analyse comparative générale des PME formant les deux groupes divisés sur la base de l'âge. Elle sera suivie par une analyse descriptive et comparative des entreprises de l'échantillon selon les variables du cadre conceptuel. Les résultats de la vérification statistique des hypothèses clôtureront ce chapitre.

#### **4.1 ANALYSE COMPARATIVE GÉNÉRALE ET FINANCIÈRE DES PME FORMANT LES DEUX GROUPES D'ÂGE**

Une des variables importantes du cadre conceptuel est l'âge des PME. En conséquence, il semble primordial de connaître la répartition des entreprises de l'échantillon en fonction de cette variable, de même que les caractéristiques générales et financières propres à chaque groupe, avant de procéder à toute analyse subséquente des résultats. Les informations ainsi obtenues permettront une meilleure compréhension des résultats présentés par la suite.

Le tableau 3 présente la répartition des entreprises selon le groupe d'âge auquel elles appartiennent, où on constate que les jeunes PME comptent pour près du quart des entreprises de l'échantillon (24,1 %).

**Tableau 3**  
**Répartition des PME en fonction du groupe d'âge**

Groupe d'âge	Nombre d'entreprises	Pourcentage
PME de 10 ans et moins	85	24,1
PME de plus de 10 ans	267	75,9
Total	352	100,0

Le tableau 4 présente les caractéristiques générales et financières de chacun de ces groupes. Il reprend les mêmes informations ayant permis de décrire préalablement l'ensemble de l'échantillon.

**Tableau 4**  
**Caractéristiques générales et financières des PME en fonction du groupe d'âge**

<i>Valeurs moyennes</i>	PME de 10 ans et moins (n=85)	PME de plus de 10 ans (n=267)	Test d'égalité
<b>Caractéristiques générales<sup>a</sup></b>			
Nombre d'employés à temps plein	44,62	66,81	-3,80***
Chiffre d'affaires (k \$)	5 613	8 697	-2,45*
<b>Caractéristiques financières (%)<sup>a</sup></b>			
Conditions de financement de la marge de crédit (prime de risque payée)	1,24	0,74	5,16***
Ratio d'endettement portant intérêt	41,11	31,39	4,36***
Taux de croissance annuel moyen des ventes des trois dernières années	27,85	13,57	3,20**
Marge bénéficiaire brute (Bénéfice brut / Ventes)	25,09	23,68	1,08
Marge bénéficiaire nette (Bénéfice net / Ventes)	4,01	4,39	-0,53

<sup>a</sup> Les statistiques ont été calculées pour la dernière année d'exploitation sauf lorsque indiqué

\* :  $p < 0,05$     \*\* :  $p < 0,01$     \*\*\* :  $p < 0,001$

De façon prévisible, on constate que les jeunes sont significativement plus petites que leurs consœurs plus âgées. Elles comptent en moyenne 44 employés et ont un chiffre d'affaires moyen de 5,6 millions de dollars comparativement aux plus âgées qui comptent en moyenne 66 employés et ont un chiffre d'affaires moyen de 8,7 millions de dollars. À cet effet, Lorrain et *al.* (1994) expliquent qu'une entreprise se trouvant dans les premiers stades de développement met l'accent sur le démarrage de la production et l'obtention de clients afin de devenir une entité commercialement viable et implantée. L'entreprise n'est donc pas développée à pleine capacité à ses débuts, ce qui

expliquerait sa plus petite taille. Ce n'est qu'aux stades suivants que l'entreprise grandit en taille après l'embauche de nouveaux responsables à qui l'entrepreneur délègue certaines responsabilités opérationnelles afin d'assurer l'efficacité des activités.

En comparant les caractéristiques financières des deux groupes, on remarque d'abord que les jeunes PME obtiennent de moins bonnes conditions de financement pour la marge de crédit. Elles paient une prime de risque moyenne significativement plus élevée que leurs homologues moins jeunes, soit environ 1,24 % pour les premières et 0,74 % pour les secondes. La petite taille des jeunes PME pourrait expliquer cette situation. D'après les résultats obtenus par St-Pierre et Bahri (2003), les conditions de financement bancaire sont significativement différentes selon la taille de l'entreprise. Les petites se voient imposer des conditions de financement plus exigeantes et coûteuses que leurs homologues de plus grande taille. Le taux d'endettement plus élevé des jeunes PME pourrait aussi expliquer la plus forte prime de risque qu'elles paient. St-Pierre et Bahri (2003) ont clairement montré le rôle significatif du taux d'endettement bancaire dans la détermination de la prime de risque des PME. En regardant le tableau 4, on remarque effectivement que les jeunes PME sont significativement plus endettées que leurs consœurs plus âgées. Elles ont un ratio d'endettement moyen de 41,11 % et ce dernier diminue à 31,39 % chez les moins jeunes.

Les résultats du tableau 4 montrent aussi que les jeunes PME ont un taux de croissance annuel moyen des ventes des trois dernières années significativement plus élevé que les PME de plus de 10 ans. Elles affichent en effet un taux de croissance moyen de 27,85 % comparativement à 13,57 % pour les moins jeunes, qui pourraient avoir atteint un stade de maturité plus grand. Par ailleurs, cette croissance nécessitant des investissements supérieurs peut expliquer le taux d'endettement plus élevé des jeunes PME.

On constate par contre que les deux groupes ne présentent pas de différence significative au niveau de leurs marges bénéficiaires brute et nette, ce qui contredit les mythes à l'effet que les entreprises plus jeunes et plus petites sont moins rentables.

En terminant, il faut souligner que la répartition des entreprises en fonction du secteur d'activités ne diffère pas entre les deux groupes<sup>8</sup>.

## **4.2 ANALYSE DESCRIPTIVE ET COMPARATIVE DES PME EN FONCTION DES VARIABLES DU CADRE CONCEPTUEL**

Cette section décrit l'ensemble des entreprises de l'échantillon et compare les entreprises formant chaque groupe d'âge selon les variables de contingence (entrepreneur et stratégie d'affaires), les pratiques de gestion financière à court terme utilisées et les différents indicateurs de vulnérabilité financière. Lorsqu'il y a lieu, les différences significatives existant entre les deux groupes d'âge sont aussi indiquées.

### **4.2.1 Description et comparaison des PME en fonction des variables de contingence (entrepreneur et stratégie d'affaires)**

La section supérieure du tableau 5 présente d'abord les caractéristiques de l'ensemble des entrepreneurs qui dirigent les entreprises de l'échantillon. Elle fournit aussi une comparaison de ces caractéristiques entre les jeunes PME et celles de plus de 10 ans.

En lisant le tableau 5, on constate que la moyenne d'âge des entrepreneurs est de 46,30 ans, que ceux-ci sont à la direction de leur entreprise depuis environ 12,10 ans et qu'ils ont acquis en moyenne 17,63 années d'expérience dans leur secteur d'activités, ce qui indique qu'ils possédaient déjà de l'expérience dans le secteur au moment de démarrer ou d'acheter leur entreprise. Lorsque l'on compare les deux groupes d'entreprises sur ces variables, on note trois différences significatives. En effet, les entrepreneurs à la tête de PME de 10 ans et moins sont plus jeunes, dirigent leur entreprise depuis moins longtemps et ont un nombre d'années d'expérience dans le secteur moindre comparativement aux entreprises de plus de 10 ans. Ces différences n'étonnent pas, car les deux groupes étant divisés sur la base de l'âge des entreprises, il semble logique que les PME plus jeunes soient dirigées par des entrepreneurs moins âgés possédant moins d'années d'expérience.

---

<sup>8</sup> Ce résultat n'est pas présenté ici.

**Tableau 5**  
**Description des PME en fonction des variables de contingence : l'entrepreneur et la stratégie d'affaires**

<i>Valeurs moyennes</i>	Ensemble des PME (n=352)	PME de 10 ans et moins (n=85)	PME de plus de 10 ans (n=267)	Test d'égalité
<b>Entrepreneur</b>				
Âge de l'entrepreneur (années)	46,30	43,88	47,07	-3,10**
Nombre d'années à la direction de la présente entreprise	12,10	7,20	13,66	-9,89***
Nombre d'années d'expérience dans le secteur d'activités	17,63	14,12	18,74	-4,07***
Niveau de scolarité le plus élevé atteint (répartition en %)				
Primaire	3,10	2,40	3,40	1,67
Secondaire	25,60	28,20	24,70	
Collégial	27,30	30,60	26,20	
Universitaire	44,00	38,80	45,70	
Spécialisation en comptabilité ou en finance (%)	14,80	18,80	13,50	1,46
Taux de croissance souhaité d'ici deux ans (%)	83,00	127,00	69,00	1,60
<b>Stratégie d'affaires</b>				
% des ventes réalisées avec les trois premiers clients	43,06	48,18	41,43	2,22*

\* :  $p < 0,05$     \*\* :  $p < 0,01$     \*\*\* :  $p < 0,001$

Du côté de la formation, on remarque que le niveau de scolarité des entrepreneurs est sensiblement élevé puisque 44,00 % d'entre eux possèdent une formation de niveau universitaire et 27,30 % ont un diplôme d'études collégiales. Il n'existe pas de différence significative entre les deux groupes d'entreprises quant à la répartition des entrepreneurs dans les divers niveaux de scolarité.

Pour ce qui est de la spécialisation en comptabilité ou en finance, seulement 14,80 % des entrepreneurs la possèdent. Les entrepreneurs à la tête de jeunes PME sont légèrement plus nombreux à détenir cette spécialisation comparativement aux entrepreneurs dirigeant des entreprises moins jeunes, mais cette différence n'est toutefois pas significative.

Enfin, on note que les entrepreneurs souhaitent accroître leurs ventes de 83,00 % d'ici deux ans. Les entrepreneurs dirigeant des entreprises plus jeunes semblent avoir un désir de croissance légèrement plus élevé que les entrepreneurs à la tête des PME de

plus de 10 ans, mais la différence entre les deux groupes n'est toutefois pas significative.

La partie inférieure du tableau 5 présente une information concernant la stratégie d'affaires des PME. À cet effet, on constate que les entreprises de l'échantillon réalisent en moyenne 43,06 % de leurs ventes avec leurs trois premiers clients, ce pourcentage étant toutefois significativement plus élevé chez les plus jeunes PME (48,18 % vs 41,43 %). Les entreprises plus jeunes pourraient travailler avec un nombre restreint de clients afin d'entrer dans un secteur d'activités donné et de surmonter par le fait même leur « handicap de la nouveauté » (Aldrich et Auster, 1986; Chrisman et *al.*, 1998). Une autre explication plausible serait que plusieurs entrepreneurs pourraient démarrer leur entreprise en travaillant de façon étroite avec un petit nombre de clients, ce qui leur permettrait de mieux maîtriser leur système de production avant de diversifier leur clientèle (Wilson et Gorb, 1983).

#### **4.2.2 Présentation et comparaison des pratiques de gestion financière à court terme utilisées par les PME**

Le tableau 6 présente les pratiques de gestion financière à court terme utilisées par les PME de l'échantillon. Il permet aussi de comparer l'utilisation de ces diverses pratiques entre les PME de 10 ans et moins et celles âgées de plus de 10 ans.

Au niveau de la gestion de l'encaisse, on constate que 57,1 % des entreprises utilisent un budget de caisse afin de planifier et de synchroniser leurs mouvements de fonds. Ce résultat laisse croire que les PME du présent échantillon comprennent l'importance de la planification dans le maintien des liquidités de l'entreprise. On remarque aussi que les jeunes PME utilisent davantage le budget de caisse que les entreprises de plus de 10 ans, et ce de manière significative. Une première explication découlerait du fait que les entreprises demandent probablement leur marge de crédit durant les premières années de leur existence. Ce facteur justifierait la plus forte utilisation du budget de caisse par les jeunes PME, car il constitue un outil de gestion indispensable pour une entreprise qui veut accéder à du financement externe pour absorber ses déficits de

**Tableau 6**  
**Pratiques de gestion financière à court terme utilisées par les PME**

<i>Taux d'utilisation des différentes pratiques de Gestion financière à court terme (% de oui)</i>	Ensemble des PME (n=352)	PME de 10 ans et moins (n=85)	PME de plus de 10 ans (n=267)	Test d'égalité
<b>Gestion de l'encaisse</b>				
Utilisation du budget de caisse	57,1	67,1	53,9	4,54*
<b>Gestion des comptes clients</b>				
Vérification de la solvabilité des clients	87,8	82,4	89,5	3,08 <sup>a</sup>
Suivi individuel des comptes	85,2	84,7	85,4	0,02
Tableau d'âge moyen des comptes	71,0	65,9	72,7	1,44
Relevé des comptes pour la banque	38,1	37,6	38,2	0,01
Dossier informatisé des comptes	64,8	63,5	65,2	0,08
Aucune procédure de suivi des comptes	0,9	1,2	0,7	0,14
Procédure de recouvrement des comptes clients	91,2	88,2	92,1	1,22
<b>Gestion des stocks</b>				
Système formel de gestion des stocks	60,8	49,4	64,4	6,09*
Contrôle des coûts d'achats et d'approvisionnement	67,9	67,1	68,2	0,04
Contrôle des coûts de production	72,4	70,6	73,0	0,19
Contrôle des coûts de stockage	32,1	32,9	31,8	0,04
Contrôle des coûts d'entreposage et de manutention	21,3	16,5	22,8	1,56
Contrôle des coûts de réception et d'expédition	32,4	30,6	33,0	0,17
<b>Gestion des comptes fournisseurs</b>				
Prendre l'escompte fournisseur	64,2	61,2	65,2	0,45
<b>Financement bancaire à court terme</b>				
Fournit toujours toutes les informations à son agent de crédit	87,2	92,9	85,4	3,29 <sup>a</sup>
Répond rapidement aux interrogations de son agent de crédit	88,9	97,6	86,1	8,66**

<sup>a</sup>  $p < 0,10$     \* :  $p < 0,05$     \*\* :  $p < 0,01$

caisse temporaires. Une seconde explication serait que la marge de crédit accordée aux jeunes PME est peut-être plus petite, ce qui les inciterait à l'utiliser judicieusement et à planifier adéquatement leurs entrées et leurs sorties de fonds à l'aide d'un budget de caisse afin de ne jamais manquer de liquidités. En troisième lieu, on se rappellera que la prime de risque payée sur la marge de crédit est plus élevée pour les jeunes PME. En conséquence, elles veulent peut-être limiter au maximum le recours à celle-ci. Pour y arriver, elles doivent planifier adéquatement leurs flux monétaires à l'aide d'un budget de caisse. Une dernière explication découlerait du fait que les entrepreneurs dirigeant de jeunes PME sont légèrement plus nombreux à avoir reçu une formation en

comptabilité ou en finance comparativement aux entrepreneurs à la tête d'entreprises âgées de plus de 10 ans.

Au niveau de la gestion des comptes clients, on remarque d'abord que 87,8 % des PME évaluent la capacité de paiement de leurs futurs clients, ce qui indique qu'elles sont sensibles au risque de mauvaises créances. On relève cependant une différence significative entre les PME de 10 ans et moins et celles de plus de 10 ans; les moins jeunes vérifient dans une plus grande proportion la solvabilité de leurs futurs clients. Le taux de concentration de la clientèle plus élevé des jeunes PME pourrait d'abord expliquer cet écart significatif. Il faut se rappeler que les entreprises se trouvant en situation de dépendance commerciale ont souvent comme clients d'importants donneurs d'ordres ou de grandes entreprises. La notoriété de ces dernières et la domination qu'elles exercent sur leurs fournisseurs réduit la pertinence pour les jeunes PME dépendantes d'évaluer les capacités financières de leurs clients. Une autre explication serait que les jeunes PME, étant plus petites, ne possèdent peut-être pas les ressources suffisantes (humaines, monétaires, ...) pour effectuer ces vérifications. Aussi, les jeunes entreprises, puisqu'elles débutent dans le secteur, croient peut-être (à tort) qu'elles ne peuvent pas se permettre de refuser de clients, ce qui justifierait leur faible utilisation d'une procédure de vérification de la solvabilité des clients potentiels. Finalement, le niveau plus élevé d'expérience des entrepreneurs à la tête de PME moins jeunes pourrait aussi constituer un facteur explicatif. Ceux-ci ont sûrement, par le passé, octroyé un délai de paiement à un acheteur qui s'est avéré un mauvais payeur. Leur expérience leur aura appris à vérifier davantage la solvabilité des clients potentiels.

Toujours du côté des comptes clients, on constate que seulement 0,9 % des PME n'ont mis en place aucune procédure pour assurer le suivi de leurs comptes clients, ce qui montre que la presque totalité des entreprises voient à ce que leurs clients respectent les conditions selon lesquelles les produits leurs ont été vendus. La méthode la plus utilisée est le suivi individuel des comptes (85,2 %); viennent ensuite le tableau d'âge moyen des comptes (71,0 %), le dossier informatisé des comptes (64,8 %) et enfin, le relevé des comptes pour la banque (38,1 %). Une entreprise peut utiliser plus d'une



technique, c'est pourquoi le total dépasse 100 %. Il n'existe aucune différence significative entre les PME des deux groupes d'âge quant à l'utilisation des méthodes de suivi des comptes clients.

Finalement, 92,1 % des PME affirment intervenir lorsque les clients retardent leur paiement. Elles ont la volonté de récupérer les sommes qui leur sont dues afin de s'assurer qu'elles ne se transforment pas en mauvaises créances, et ce peu importe le groupe d'âge auquel elles appartiennent.

Afin de minimiser leurs coûts d'opération, 60,8 % des PME ont un système formel de gestion des stocks. Cependant, on remarque une différence significative entre les deux groupes d'âge alors que seulement 49,4 % des jeunes PME ont un tel système et que cette proportion grimpe à 64,4 % dans le cas des PME moins jeunes. Le taux de concentration de la clientèle plus élevé des jeunes PME pourrait d'abord expliquer cet écart significatif. En effet, l'incertitude commerciale des PME dépendantes étant plus faible, celles-ci ont moins besoin de gérer les stocks avec des systèmes sophistiqués. Dans un deuxième temps, la plus forte présence d'un système formel de gestion des stocks chez les PME de plus de 10 ans pourrait aussi être due à un effet de taille. En se référant aux résultats de Grablowsky (1984), qui a comparé les techniques de gestion des stocks utilisées par un échantillon de PME à celles utilisées par les grandes entreprises du *Fortune 500*, on constate que les entreprises plus grandes tendent à gérer plus formellement les stocks. Dans le cas présent, il s'avère que les PME plus âgées sont significativement plus grandes que les jeunes PME. La taille plus importante des entreprises pourrait être liée à une plus grande diversité de la clientèle et des produits, entraînant ainsi une plus grande complexité commerciale et donc un besoin de se doter d'un système plus formalisé de gestion des stocks.

La gestion des stocks fait appel aux activités d'approvisionnement, de production, d'entreposage et de livraison. Un regard sur le taux de contrôle des différents coûts liés à celles-ci laisse croire que les PME ne seraient pas aussi nombreuses qu'elles l'indiquent à posséder un système formel complet de gestion des stocks. À cet effet, les résultats du tableau 6 montrent tout d'abord que 67,9 % des PME contrôlent leurs coûts

d'achats et d'approvisionnement. Ce taux grimpe à 72,4 % pour le contrôle des coûts de production. Par contre, les coûts de stockage sont contrôlés par seulement 32,1 % des PME et les coûts d'entreposage et de manutention, par 21,3 % d'entre elles. Enfin, 32,4 % des PME disent contrôler leurs coûts de réception et d'expédition. On constate donc qu'en réalité ce ne sont pas 60,8 % des PME qui ont système formel complet de gestion des stocks, mais environ le tiers de celles-ci. La gestion des stocks ne semble donc pas mériter autant d'attention que le laissait croire le résultat précédent, et ce peu importe le groupe d'âge auquel appartient l'entreprise. La différence entre les résultats pourrait s'expliquer du fait que la plupart des entrepreneurs concentrent habituellement leurs efforts sur la production. On remarque d'ailleurs que ce sont les coûts les plus contrôlés. Ils ne sont donc peut-être pas conscients des coûts qu'entraînent le stockage et l'entreposage.

Les résultats du tableau 6 révèlent que les entrepreneurs semblent soucieux de réduire le coût d'achat de leurs matières premières puisque 64,2 % d'entre eux prennent l'escompte offert par leurs fournisseurs. Il n'existe aucune différence significative entre les PME des deux groupes d'âge quant à la prise de l'escompte fournisseur.

Finalement, de bonnes relations entre la PME et sa banque peuvent augmenter et améliorer significativement la quantité et la qualité des informations disponibles et réduire leur méfiance réciproque. En ce sens, les résultats du tableau 6 indiquent que 87,2 % des entrepreneurs affirment toujours fournir toutes les informations demandées par leur agent de crédit et 88,9 % disent répondre rapidement aux interrogations de leur agent de crédit. Ces taux passent respectivement à 92,9 % et 97,6 % dans le cas des jeunes PME, ce qui est significativement plus élevé par rapport aux entreprises de plus de 10 ans. Étant aux débuts de leur relation avec leur banque, les jeunes PME espèrent peut-être, en respectant une certaine transparence, réduire l'asymétrie d'information avec leur banque et ainsi obtenir de meilleures conditions de financement. Malgré cette ouverture, on se rappellera que la prime de risque payée par les jeunes PME est significativement plus élevée que celles des PME moins jeunes. Ce résultat est étonnant et confirmerait l'effet de la taille et de l'âge de l'entreprise sur les

conditions de crédit bancaire et ce, même si les deux groupes ont les mêmes niveaux de rentabilité.

En résumé, les deux groupes d'entreprises ne présentent pas beaucoup de différences significatives quant à l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme, si ce n'est que les jeunes PME utilisent davantage le budget de caisse, vérifient moins la solvabilité de leurs clients potentiels, recourent moins à un système formel de gestion des stocks et affichent une plus grande transparence envers leur agent de crédit.

#### 4.2.3 Présentation et comparaison des indicateurs de vulnérabilité financière des PME

Le tableau 7 présente les indicateurs de vulnérabilité financière pour l'ensemble des PME, pour celles de 10 ans et moins ainsi que pour les PME de plus de 10 ans.

**Tableau 7**  
**Indicateurs de la vulnérabilité financière des PME**

<i>Valeurs moyennes</i>	Ensemble des PME (n=352)	PME de 10 ans et moins (n=85)	PME de plus de 10 ans (n=267)	Test d'égalité
<b>Fonds de roulement</b>				
Ratio du fonds de roulement	1,87	1,55	1,97	-3,46***
Cycle de conversion de l'encaisse (jours)	176,02	126,89	191,66	-0,19
<b>Liquidités</b>				
Ratio Flux monétaires/Ventes (%)	0,06	0,04	0,06	-2,38*
Marge de sécurité (jours)	35,50	30,51	37,09	-1,31
<b>Vulnérabilité financière</b>				
Ratio Flux monétaires/Dépenses quotidiennes d'opérations (# de fois)	45,00	16,36	54,12	-0,28

\* :  $p < 0,05$     \*\* :  $p < 0,01$     \*\*\* :  $p < 0,001$

En regardant le tableau 7, on note que le ratio moyen du fonds de roulement pour l'ensemble des PME est de 1,87 et que les jeunes PME ont un ratio significativement plus faible. Leur plus fort taux d'endettement pourrait en partie expliquer ce résultat.

Pour l'ensemble des PME, le cycle moyen de conversion de l'encaisse est de 176,02 jours. Ce résultat peut sembler long et il pourrait s'expliquer par l'utilisation de valeurs moyennes plutôt que médianes. Les deux groupes d'âge ne présentent pas de différence significative du côté de la durée de leur cycle de conversion de l'encaisse, ce qui semble normal puisqu'ils ne présentent pas de différence significative au niveau du suivi des comptes clients, du contrôle des coûts des différentes activités de gestion des stocks et de la prise de l'escompte fournisseur. La répartition des secteurs d'activités est de plus sensiblement la même dans les deux groupes.

En analysant le ratio flux monétaires / ventes, on remarque que, pour l'ensemble des PME, chaque dollar de ventes produit en moyenne 0,06 \$ de flux monétaires d'exploitation. On constate cependant que les jeunes PME ont un ratio significativement plus faible que les PME plus âgées, ce qui indique que les PME de 10 ans et moins ont plus de difficultés à générer leur propre financement.

Les résultats du tableau 7 montrent que les entreprises de l'échantillon ont une marge de sécurité de 35,50 jours, soit un peu plus d'un mois; celle-ci est légèrement inférieure dans le cas des jeunes PME (30,51 jours vs 37,09), mais cette différence n'est toutefois pas significative.

Enfin, le ratio flux monétaires / dépenses quotidiennes d'opérations indique que les flux monétaires d'exploitation des PME de l'échantillon couvrent en moyenne 45 fois leurs dépenses quotidiennes d'opérations. Ce ratio est plus important chez les PME plus âgées (54,12 fois vs 16,36), mais les écarts observés ne sont pas statistiquement significatifs (la forte asymétrie des distributions pourrait expliquer ces résultats).

En somme, on constate que les jeunes PME pourraient détenir un peu moins de liquidités que leurs consœurs plus âgées.

### **4.3 VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

Cette section présente les résultats de la vérification statistique des hypothèses. Une analyse de ceux-ci permettra de confirmer si l'utilisation des pratiques de gestion financière réduit la vulnérabilité financière des PME, si cet effet réducteur est plus fort dans le cas des jeunes PME et si les variables de contingence identifiées influencent l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme.

#### **4.3.1 L'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme et la vulnérabilité financière des PME**

La première hypothèse de recherche suggère que l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme réduit la vulnérabilité financière des PME. Afin de vérifier cette relation, différents tests de corrélation de Pearson ont été effectués entre les nombreuses pratiques et les indicateurs de vulnérabilité financière. Les résultats de ces tests de corrélation sont présentés au tableau 8.

Avant de procéder à l'analyse de ces différentes relations, il apparaît nécessaire de discuter de deux points importants qui pourraient influencer l'analyse et permettre une meilleure compréhension des résultats. Premièrement, la date d'implantation des pratiques est méconnue. Il pourrait exister un écart temporel entre l'observation des mesures de vulnérabilité financière et des pratiques de gestion financière à court terme, ce qui empêcherait d'établir une relation causale entre ces variables. Deuxièmement, la fréquence et l'efficacité d'utilisation des pratiques sont aussi inconnues. Les pratiques de gestion financière à court terme ayant été mesurées à l'aide de variables binaires, on ne peut que conclure à leur présence ou à leur absence chez les PME.

**Tableau 8**  
**Corrélation entre l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme et les indicateurs de vulnérabilité financière**

Pratiques de gestion financière à court terme	Fonds de roulement		Liquidités		Vulnérabilité financière
	Ratio du F/R	CCE	Ratio FM/Ventes	Marge de sécurité	Ratio FM/Dépenses
<b>Gestion de l'encaisse</b>					
Utilisation du budget de caisse	-0,05	0,04	-0,07 <sup>a</sup>	-0,05	0,01
<b>Gestion des comptes clients</b>					
Vérification de la solvabilité des clients	0,05	-0,01	-0,14 <sup>**</sup>	0,01	0,00
Suivi individuel des comptes	-0,02	-0,12 <sup>*</sup>	-0,06	0,02	0,01
Tableau d'âge moyen des comptes	-0,03	-0,10 <sup>*</sup>	0,01	0,01	0,07 <sup>a</sup>
Relevé des comptes pour la banque	-0,02	-0,03	-0,04	-0,06	0,08 <sup>a</sup>
Dossier informatisé des comptes	-0,08 <sup>a</sup>	-0,00	0,09 <sup>*</sup>	0,07 <sup>a</sup>	0,02
Procédure de recouvrement des comptes clients	0,03	-0,01	0,01	0,02	0,01
<b>Gestion des stocks</b>					
Système formel de gestion des stocks	-0,06	-0,05	0,01	0,01	0,02
Contrôle des coûts d'achats et d'approvisionnement	-0,05	0,02	-0,09 <sup>*</sup>	-0,06	0,06
Contrôle des coûts de production	-0,02	0,01	-0,00	-0,02	0,02
Contrôle des coûts de stockage	-0,03	0,07 <sup>a</sup>	-0,11 <sup>*</sup>	-0,02	0,08 <sup>a</sup>
Contrôle des coûts d'entreposage et de manutention	-0,02	0,10 <sup>*</sup>	-0,05	0,05	0,10 <sup>*</sup>
Contrôle des coûts de réception et d'expédition	0,01	0,07 <sup>a</sup>	0,04	0,05	-0,01
<b>Gestion des comptes fournisseurs</b>					
Prendre l'escompte fournisseur	0,13 <sup>**</sup>	-0,08 <sup>a</sup>	0,08 <sup>a</sup>	0,13 <sup>**</sup>	-0,02
<b>Financement bancaire à court terme</b>					
Fournit toujours toutes les informations à son agent de crédit	-0,04	0,06	-0,04	-0,04	0,007
Répond rapidement aux interrogations de son agent de crédit	-0,18 <sup>***</sup>	0,06	-0,006	-0,09 <sup>*</sup>	0,007

<sup>a</sup>  $p < 0,10$     \* :  $p < 0,05$     \*\* :  $p < 0,01$     \*\*\* :  $p < 0,001$

Un premier regard sur les résultats du tableau 8 indique que l'utilisation du budget de caisse n'est pas, dans l'ensemble, significativement liée aux indicateurs de vulnérabilité financière, ce qui étonne puisque le budget de caisse permet à l'entreprise d'éviter les surprises telles un déficit de caisse. Ce résultat pourrait s'expliquer par la façon dont les entreprises de l'échantillon utilisent leur budget de caisse. Elles réalisent peut-être des prévisions trop larges, utilisent peut-être un horizon de planification trop court ou ne mettent peut-être pas leur budget de caisse à jour assez fréquemment, ce qui réduirait la finesse des précisions et l'efficacité de l'outil. Une autre explication serait que les entreprises ne se réfèrent plus à leur budget de caisse une fois celui-ci établi, le

rendant ainsi inutile. Enfin, les prévisions sont peut-être difficiles à établir à cause d'une demande instable, ce qui rendrait l'outil imprécis et réduirait son utilité. En y regardant de plus près, on remarque par contre que l'utilisation du budget de caisse est significativement et inversement liée au ratio flux monétaires / ventes. L'écart temporel pourrait justifier cette relation. En effet, les entreprises, après avoir éprouvé des problèmes de liquidités, pourraient avoir mis en place un budget de caisse afin de s'assurer, à l'avenir, d'une meilleure gestion de leurs flux monétaires.

Au niveau de la gestion des comptes clients, les résultats du tableau 8 indiquent d'abord que la vérification de la solvabilité des clients potentiels n'est pas, dans l'ensemble, une pratique significativement liée aux indicateurs de vulnérabilité financière. Ce résultat surprend puisque la vérification de la solvabilité a pour objectif de détecter les mauvais payeurs et ainsi réduire les risques de mauvaises créances pour l'entreprise. Il pourrait par contre s'expliquer par la présence d'une procédure de vérification pas assez formalisée ou des critères de vérification trop subjectifs, ce qui réduirait l'efficacité de cette pratique. En observant les résultats en détails, on constate toutefois que la vérification de la solvabilité des clients potentiels est significativement et inversement liée au ratio flux monétaires / ventes. Le décalage temporel pourrait justifier cette relation. En effet, les entreprises, après avoir éprouvé des problèmes de liquidités, dus par exemple aux mauvaises créances, pourraient avoir mis en place un processus de vérification de la solvabilité des comptes clients afin de s'assurer, à l'avenir, d'une meilleure gestion de leurs entrées de fonds.

Par la suite, on remarque, en regardant les résultats du tableau 8, que le suivi régulier des comptes clients est une pratique inversement liée au cycle de conversion de l'encaisse et positivement liée avec le ratio flux monétaires / ventes, la marge de sécurité et le ratio flux monétaires / dépenses quotidiennes d'opération. On pourrait donc supposer que le suivi des comptes clients réduit effectivement leur délai de recouvrement, ce qui se traduit par une augmentation des liquidités. L'effet temporel ne permet cependant pas de conclure à un lien de causalité. Quant au lien inverse entre le suivi des comptes clients et le ratio du fonds de roulement, il pourrait s'expliquer mathématiquement. On a constaté que le suivi des comptes clients améliore leur

gestion, ce qui réduit le montant immobilisé dans les comptes clients, donc l'actif à court terme. Le numérateur du ratio du fonds de roulement se voit ainsi diminué, ce qui pourrait expliquer la relation inverse avec la pratique de suivi des comptes clients (ce résultat n'est toutefois pas significatif).

Enfin, les résultats du tableau 8 montrent que la procédure de recouvrement des comptes clients n'est pas une pratique significativement liée aux indicateurs de vulnérabilité financière. Ce résultat étonne puisque le recouvrement des comptes clients a pour objectif de récupérer les paiements et éviter les retards. Il pourrait toutefois s'expliquer par la présence d'une procédure pas assez sophistiquée, ce qui réduirait l'efficacité de cette pratique et ne permettrait pas à l'entreprise de récupérer les sommes qui lui sont dues.

En poursuivant l'analyse des résultats du tableau 8, on note que le contrôle des coûts rattachés aux activités de gestion des stocks, particulièrement ceux de stockage et d'entreposage et manutention, est positivement lié au ratio flux monétaires / dépenses quotidiennes d'opérations. Une explication plausible serait que la minimisation des coûts permet d'optimiser le niveau des stocks que doit détenir l'entreprise, ce qui a pour effet de réduire le montant de liquidités engagées dans les stocks, le sur-stockage entraînant davantage de besoin en capital. Le contrôle des coûts liés aux activités de gestion des stocks permet aussi de réduire le coût des marchandises vendues qui constitue une part importante des dépenses d'opérations. Conséquemment, le contrôle des coûts aurait un double effet sur la réduction de la vulnérabilité financière des PME : il augmenterait leur niveau de liquidités disponibles tout en réduisant leurs obligations courantes. Il est cependant impossible de conclure à un effet de causalité. En considérant les résultats des corrélations de Pearson entre les pratiques de gestion des stocks et les nombreux indicateurs de vulnérabilité financière, on constate un fait plutôt intéressant : ils sont positivement liés au cycle de conversion de l'encaisse et inversement liés au ratio flux monétaires / ventes, ce qui est contraire aux relations attendues. Il faut aussi garder à l'esprit que ces pratiques sont positivement liées au ratio flux monétaires / dépenses quotidiennes d'opérations. Le décalage temporel pourrait, encore une fois, expliquer ces résultats. En effet, on pourrait croire que les



entreprises qui constatent une diminution de leurs ventes, une augmentation du délai de transformation de leurs stocks en argent liquide ou une augmentation de leurs dépenses quotidiennes d'opérations instaureront, suite à ces constats, un système formel de gestion des stocks et contrôleront dorénavant les coûts reliés aux diverses activités de gestion de cet important élément d'actif.

Du côté des pratiques de gestion des comptes fournisseurs, on observe que la prise de l'escompte offert par les fournisseurs est significativement et positivement liée au ratio du fonds de roulement, au ratio flux monétaires / ventes ainsi qu'à la marge de sécurité. Une explication possible serait que la prise de l'escompte constitue une source de financement considérable et représente une réduction substantielle du coût des matières premières. On pourrait donc supposer que la prise de l'escompte fournisseur augmente les liquidités de l'entreprise, mais il est impossible de conclure à un lien de cause à effet. En outre, le lien inverse entre le cycle de conversion de l'encaisse et la prise de l'escompte fournisseur laisserait encore présumer d'un effet temporel. On pourrait donc croire que ce sont plutôt les entreprises ayant un bon cycle de conversion de l'encaisse, et ainsi des liquidités disponibles, qui prennent l'escompte.

Pour ce qui est du financement bancaire à court terme, les résultats du tableau 8 montrent, de façon globale, que le respect d'une certaine transparence de la part des entrepreneurs envers leur banquier n'est pas significativement lié aux différents indicateurs de vulnérabilité financière. Une explication résiderait dans le caractère subjectif des mesures de pratiques de financement bancaire mises en place par les entreprises. En effet, les entrepreneurs pourraient avoir dit fournir toujours toutes les informations à leur banquier et répondre rapidement à leurs questions, alors que leur banquier pourrait ne pas être de cet avis et ne pas accorder le financement adéquat. Une autre explication serait que les banquiers ne favorisent simplement pas ce comportement pour déterminer la marge de crédit offerte et la prime de risque à payer. Ils se fieraient davantage à la taille des entreprises, à leur taux d'endettement bancaire de même qu'à la qualité des actifs offerts en garantie. En regardant attentivement le tableau 8, on remarque toutefois que le fait de répondre rapidement aux interrogations de son agent de crédit est inversement lié au ratio du fonds de roulement et à la marge

de sécurité. Une explication plausible proviendrait, ici aussi, du décalage temporel. En effet, c'est peut-être parce que les entreprises n'ont pas un financement adéquat qu'elles augmentent leur transparence, espérant ainsi augmenter leurs liquidités et améliorer leurs conditions de financement.

En résumé, les résultats obtenus confirment partiellement la première hypothèse voulant qu'il existe une relation entre l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme et la vulnérabilité financière des PME. Seules certaines pratiques, telles que le suivi des comptes clients (gestion des comptes clients), le contrôle des coûts de stockage et ceux d'entreposage et de manutention (gestion des stocks) et la prise de l'escompte offert par les fournisseurs (gestion des comptes fournisseurs) sont positivement liées aux liquidités. La présence de nombreux effets temporels ne permet toutefois pas d'affirmer de façon convaincante que ces pratiques réduisent la vulnérabilité financière. Inversement, de nombreux résultats porteraient à croire que l'augmentation de la vulnérabilité financière forcerait peut-être la mise en place de pratiques de gestion financière à court terme. Cette supposition reste toutefois à être vérifiée.

#### **4.3.2 L'effet de l'âge sur la relation entre l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme et la vulnérabilité financière des PME**

L'hypothèse 2 postule que l'effet de l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme sur la vulnérabilité financière est plus fort dans le cas des jeunes PME. Afin de vérifier cette hypothèse, deux modélisations par équations structurelles ont été réalisées. La figure 2 présente les résultats obtenus pour les jeunes PME et la figure 3 ceux pour les moins jeunes PME.

Dans un premier temps, si on compare les diverses saturations ( $\lambda$ ) des pratiques de gestion financière à court terme entre les jeunes et les moins jeunes, on constate que le relevé des comptes pour la banque n'est pas relié à la gestion des comptes clients (saturation inférieure à 0,5) dans le cas des PME de 10 ans et moins.

Figure 2

Résultats de l'analyse par modélisation structurelle avec PLS pour les PME de 10 ans et moins

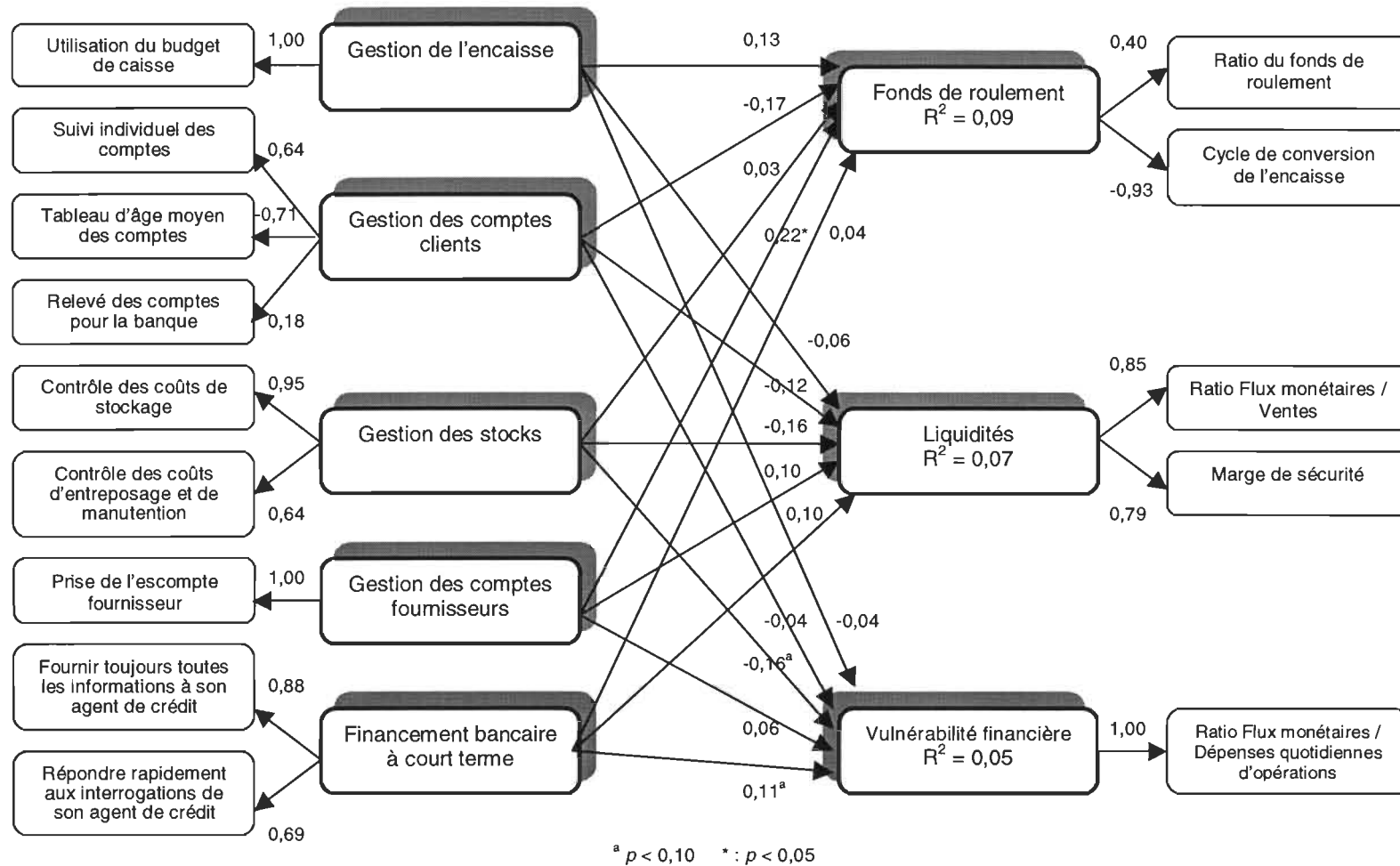
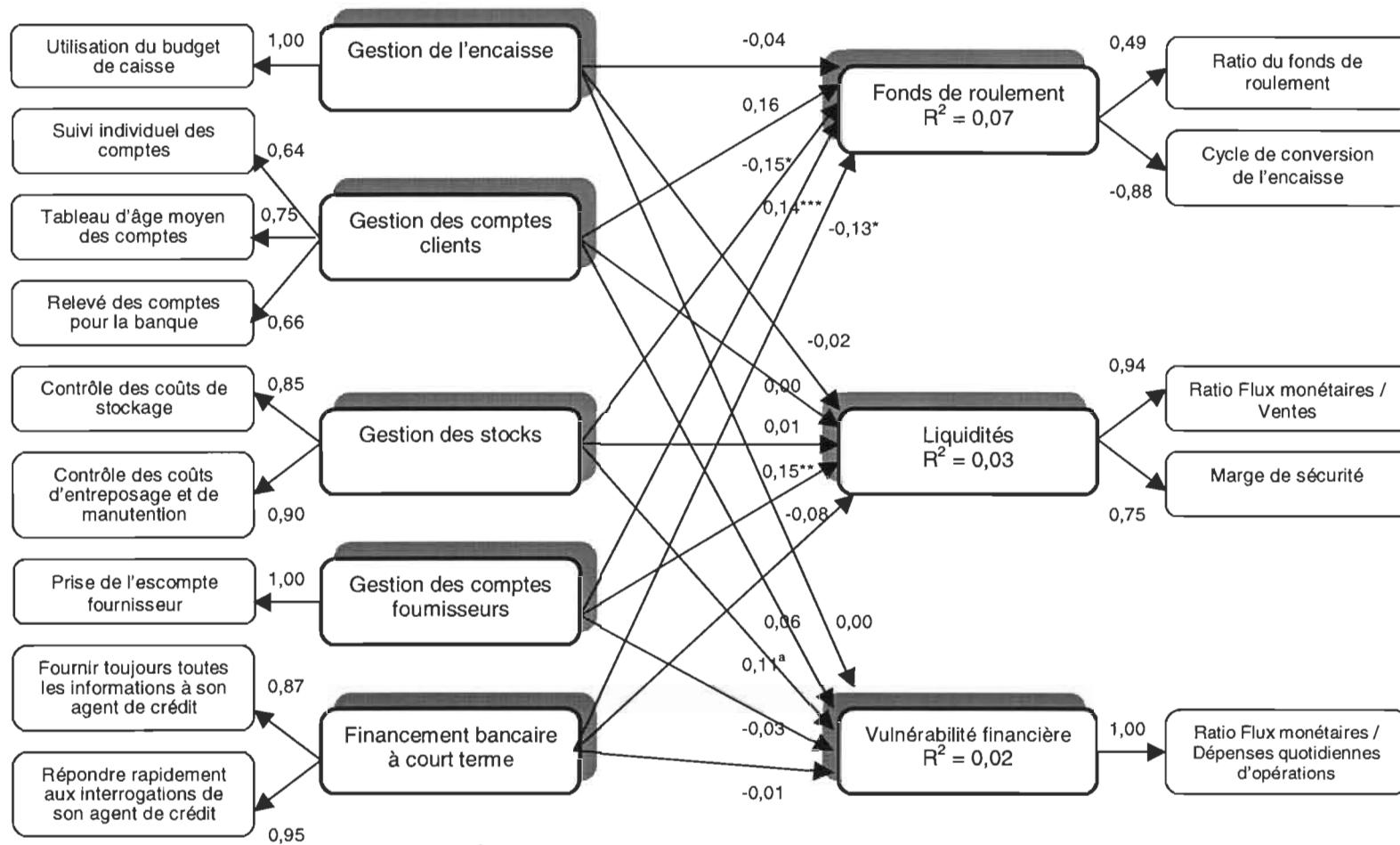


Figure 3

Résultats de l'analyse par modélisation structurelle avec PLS pour les PME de plus de 10 ans



<sup>a</sup>  $p < 0,10$  \* :  $p < 0,05$  \*\* :  $p < 0,01$  \*\*\* :  $p < 0,001$

On observe aussi que le tableau d'âge moyen des comptes est inversement relié dans leur cas. Ces résultats pourraient s'expliquer par le taux de concentration de la clientèle plus élevé des jeunes PME ou par leur plus petite taille. Du côté de la gestion des stocks, on remarque que la saturation du contrôle des coûts d'entreposage et de manutention est plus faible chez les PME de 10 ans et moins. La plus faible incertitude commerciale des jeunes PME, due à leur taux de concentration de la clientèle plus élevée, de même que leur plus petite taille pourraient encore une fois expliquer ces résultats. Finalement, la pratique de financement bancaire qui est de répondre rapidement aux interrogations de son agent de crédit a une saturation plus faible chez les PME de 10 ans et moins.

Par la suite, une comparaison entre les deux groupes sur les coefficients de causalité liant les pratiques de gestion financière à court terme et les indicateurs de vulnérabilité financière indique la présence d'un plus grand nombre de liens significatifs dans le cas des PME de plus de dix ans. D'abord, au niveau de la gestion des stocks, on note un lien significativement inverse avec le ratio flux monétaires / dépenses quotidiennes d'opérations dans le cas des jeunes PME, mais un lien significativement positif pour les PME moins jeunes. L'effet temporel pourrait justifier ce résultat. Aux débuts de leurs activités, les entreprises pourraient constater une hausse de leurs dépenses d'opérations, ce qui les amèneraient à contrôler les coûts liés aux activités de gestion des stocks (lien négatif). Ce n'est qu'avec le temps que les effets positifs de cette pratique sur les liquidités se feraient sentir (lien positif). Quant au lien significativement négatif entre la gestion des stocks et le fonds de roulement chez les PME de plus de 10 ans, il s'explique du fait qu'une bonne gestion des stocks réduit le cycle de conversion de l'encaisse et aussi l'actif à court terme qui est le numérateur du ratio du fonds de roulement. On note ensuite que la gestion des comptes fournisseurs est significativement et positivement liée au fonds de roulement dans le cas des jeunes PME et des moins jeunes. Ces dernières présentent aussi un lien significativement positif entre la gestion des comptes fournisseurs et les liquidités. On pourrait donc dire que la prise de l'escompte offert par les fournisseurs augmente les liquidités des entreprises, mais la présence d'un lien supplémentaire chez les PME de plus de 10 ans porte à croire que ce sont les entreprises qui ont plus de liquidités, et c'est le cas pour

les PME moins jeunes, qui prennent l'escompte. Finalement, on observe un lien positivement significatif entre le financement bancaire à court terme et la vulnérabilité financière chez les jeunes PME et un lien négativement significatif entre le financement bancaire à court terme et le fonds de roulement chez les plus âgées. Encore ici, un effet temporel pourrait expliquer ces résultats. Les autres liens ne se sont pas avérés significatifs dans les deux cas.

Malgré toutes ces différences entre les deux groupes, on remarque que l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme explique 9 % de la variance des mesures du fonds de roulement chez les jeunes PME, 7 % de la variance de leurs mesures de liquidités et 5 % de la variance de leur ratio flux monétaires / dépenses quotidiennes d'opérations, ce qui est 1,3 fois à 2,5 fois plus élevé que chez les PME moins jeunes. Ces résultats confirment donc que l'effet de l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme sur la vulnérabilité financière est plus fort dans le cas des jeunes PME. Le plus faible niveau de liquidités chez ces entreprises pourrait expliquer ce résultat. On se rappellera en effet que les PME de 10 ans et moins ont un ratio du fonds de roulement et un ratio flux monétaires / ventes significativement plus faible que les PME plus âgées. Elles ont aussi, dans une moindre mesure, une marge de sécurité et un ratio flux monétaires / dépenses quotidiennes d'opérations, moins élevés. Comme elles ont moins de liquidités disponibles, elles doivent veiller à une gestion « plus serrée » de leurs entrées et sorties de fonds. Une mauvaise gestion financière à court terme pourrait les placer rapidement dans une situation de crise de liquidités les empêchant ainsi de faire face à leurs obligations, ce qui peut avoir des répercussions sur l'ensemble de leurs activités et même mener à leur faillite. L'effet serait moindre chez les PME de plus de 10 ans parce que leur fonds de roulement pourrait être alimenté autant par les activités d'exploitation que par leur accès plus facile aux bailleurs de fonds externes.

### **4.3.3 Les variables de contingence (entrepreneur et stratégie d'affaires) et l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme**

L'hypothèse 3 suppose que les variables de contingence telles que l'entrepreneur et la stratégie d'affaires influencent l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme. Afin de vérifier cette relation, différents tests de corrélation de Pearson ont été effectués entre les variables de contingence identifiées et les nombreuses pratiques. Les résultats de ces tests de corrélation sont présentés au tableau 9.

La première partie de l'hypothèse 3 présume que davantage d'expérience, d'années de formation et de compétence en gestion chez l'entrepreneur ont pour effet d'augmenter l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme. En regardant les résultats du tableau 9, on remarque que les mesures d'expérience, soit l'âge de l'entrepreneur, son nombre d'années à la direction de l'entreprise et son nombre d'années d'expérience dans le secteur, semblent significativement et positivement liées à l'utilisation de certaines pratiques de gestion de l'encaisse, des comptes clients, des stocks et des comptes fournisseurs. La mesure d'expérience la plus significative est l'âge de l'entrepreneur. Cette variable est toutefois positivement liée à la taille de l'entreprise<sup>9</sup>, les plus grandes entreprises étant dirigées par des entrepreneurs plus âgés. Or, plus la taille de l'entreprise augmente, plus son marché est habituellement étendu. La gestion des comptes clients et des stocks, de même que celle des flux monétaires qui leurs sont rattachés, peuvent devenir plus complexes, nécessitant l'utilisation d'un budget de caisse, de procédures de suivi et de recouvrement des comptes clients et d'un système formel de gestion des stocks. La taille de l'entreprise, plutôt que l'âge de l'entrepreneur, pourrait donc expliquer davantage les résultats obtenus.

---

<sup>9</sup> Ce résultat n'est pas présenté ici.

**Tableau 9**  
**Corrélation entre l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme**  
**et les variables de contingence (entrepreneur et stratégie d'affaires)**

Pratiques de gestion financière à court terme	Entrepreneur						Stratégie d'affaires
	Âge	# d'années à la direction de la PME	# d'années d'expérience secteur	Niveau de scolarité	Spécialisation comptabilité/finance	Objectif de croissance	% des ventes avec les 3 premiers clients
<b>Gestion de l'encaisse</b>							
Utilisation du budget de caisse	0,08 <sup>a</sup>	0,03	0,07 <sup>a</sup>	0,04	0,10*	0,01	0,02
<b>Gestion des comptes clients</b>							
Vérification de la solvabilité des clients	0,00	-0,00	0,01	0,09*	0,08 <sup>a</sup>	0,00	-0,15**
Suivi individuel des comptes	0,08 <sup>a</sup>	-0,01	0,04	0,05	0,02	-0,04	-0,04
Tableau d'âge moyen des comptes	-0,07 <sup>a</sup>	-0,00	-0,02	-0,05	0,00	0,01	-0,01
Relevé des comptes pour la banque	0,03	-0,04	0,03	0,06	0,04	-0,04	-0,08 <sup>a</sup>
Dossier informatisé des comptes	0,06	0,00	0,02	0,05	0,07 <sup>a</sup>	0,05	-0,12*
Procédure de recouvrement des comptes clients	0,10*	0,05	0,08 <sup>a</sup>	-0,04	-0,04	-0,18***	-0,06
<b>Gestion des stocks</b>							
Système formel de gestion des stocks	0,08 <sup>a</sup>	0,04	-0,02	0,13**	0,01	0,04	-0,05
Contrôle des coûts de production	-0,09*	-0,06	-0,04	0,06	0,08 <sup>a</sup>	-0,06	0,06
Contrôle des coûts d'achats et d'approvisionnement	-0,08 <sup>a</sup>	-0,05	-0,01	-0,06	-0,04	-0,02	-0,01
Contrôle des coûts de stockage	-0,01	-0,02	-0,02	0,04	0,06	0,01	-0,06
Contrôle des coûts d'entreposage et de manutention	0,08 <sup>a</sup>	0,02	0,06	-0,02	0,02	-0,01	-0,01
Contrôle des coûts de réception et d'expédition	0,10*	0,06	0,14**	-0,06	-0,03	0,01	0,01
<b>Gestion des comptes fournisseurs</b>							
Prendre l'escompte fournisseur	-0,04	0,18***	0,04	0,02	0,06	0,02	-0,00
<b>Financement bancaire à court terme</b>							
Fournit toujours toutes les informations à son agent de crédit	0,04	-0,08 <sup>a</sup>	-0,04	-0,02	0,06	0,02	-0,05
Répond rapidement aux interrogations de son agent de crédit	0,04	-0,07 <sup>a</sup>	0,03	-0,03	0,02	0,03	-0,04

<sup>a</sup>  $p < 0,10$  \* :  $p < 0,05$  \*\* :  $p < 0,01$  \*\*\* :  $p < 0,001$



Si on exclut l'âge de l'entrepreneur comme mesure de l'expérience, puisqu'il semble davantage démontrer un effet de taille, on constate que l'expérience de l'entrepreneur n'est pas réellement liée à l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme, surtout celles de gestion des comptes clients et des stocks. L'absence de lien entre les pratiques de gestion des comptes clients et l'expérience de l'entrepreneur pourrait s'expliquer du fait que leur mise en place dépend davantage de la diversité de la clientèle plutôt que des caractéristiques de l'entrepreneur. Une explication de l'absence de lien entre les pratiques de gestion des stocks et l'expérience de l'entrepreneur serait que l'utilisation de ces pratiques ne relève pas uniquement de lui, mais aussi du département de la production.

On remarque par contre que la prise de l'escompte offert par les fournisseurs est positivement liée au nombre d'années passées par l'entrepreneur à la direction de l'entreprise. Les entrepreneurs plus expérimentés pourraient être plus sensibles à la réduction des coûts induite par la prise de l'escompte octroyé par les fournisseurs et des conséquences sur leur prix de revient. Par ailleurs, l'expérience du dirigeant étant elle-même positivement liée à l'âge des entreprises, c'est l'influence de cette dernière variable qu'on pourrait avoir mesuré, les PME plus âgées étant plus susceptibles d'avoir les liquidités nécessaires pour se prévaloir de cet escompte dans les délais prévus.

Le même raisonnement pourrait servir à expliquer le lien inverse entre le respect d'une certaine transparence et le nombre d'années passées à la direction de la PME par l'entrepreneur. Les jeunes PME montreraient peut-être plus de transparence afin de réduire l'asymétrie d'information avec leur banquier en espérant obtenir de meilleures conditions de financement. Il s'agirait encore ici d'un effet de l'âge de l'entreprise plutôt que de l'expérience de l'entrepreneur.

Le nombre d'années de formation de l'entrepreneur est mesuré par le plus haut niveau de scolarité qu'il a atteint. En regardant les résultats du tableau 9, on constate que cette variable de contingence est légèrement liée à l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme, notamment celles de gestion des comptes clients et des

stocks. Il ne faut toutefois pas conclure trop rapidement que le niveau de scolarité de l'entrepreneur influence significativement l'utilisation de pratiques de gestion financière à court terme, car cette variable dissimule aussi un effet de taille<sup>10</sup>. En effet, les entreprises plus grandes ont à leur tête des entrepreneurs plus scolarisés. Avec l'augmentation de la taille, la gestion des comptes clients et des stocks peuvent devenir plus complexes, ce qui amènerait l'utilisation de pratiques adéquates.

Les compétences en gestion de l'entrepreneur sont mesurées par sa spécialisation en comptabilité ou en finance. En regardant les résultats du tableau 9, on constate que cette variable est positivement et significativement liée à l'utilisation d'un budget de caisse, à la vérification de solvabilité des clients potentiels, au suivi des comptes clients de même qu'au contrôle des coûts de production.

De manière globale, les caractéristiques de l'entrepreneur ne sont pas liées à l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme. Il semblerait que ce soit davantage l'augmentation de la taille de l'entreprise, avec la complexité qu'elle amène, qui influence leur utilisation.

La deuxième partie de l'hypothèse 3 suppose que la poursuite d'un objectif de croissance par l'entrepreneur a pour effet d'augmenter l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme. Lorsqu'on analyse les résultats du tableau 9, on constate que cette relation n'est pas vérifiée. Une explication serait que les entrepreneurs implantent les pratiques de gestion financière à court terme seulement lorsque la croissance est réellement amorcée, ce qui amène alors un besoin pressant de planifier les liquidités.

La troisième partie de l'hypothèse 3 suggère que la concentration de la clientèle, comme stratégie d'affaires, a pour effet de réduire l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme par les PME. Or, en observant les résultats du tableau 9, on remarque que seules les pratiques de gestion des comptes clients sont inversement

---

<sup>10</sup> Ce résultat n'est pas présenté ici.

liées au pourcentage des ventes réalisées avec les trois premiers clients de l'entreprise, ce qui est normal dans la mesure où ces pratiques sont utiles lorsque l'entreprise a une clientèle importante et diversifiée. Quant aux pratiques de gestion des stocks, des comptes fournisseurs et du financement bancaire, on constate qu'elles sont elles aussi inversement liées à la concentration de la clientèle, mais que les résultats sont ici non-significatifs.

En résumé, les résultats obtenus ne permettent pas de conclure avec assurance que les variables de contingence que sont l'entrepreneur et la concentration de la clientèle influencent l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme, sauf peut-être en ce qui concerne la dépendance commerciale et l'utilisation plus faible des pratiques de gestion des comptes clients. Ce dernier résultat porte à croire que l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme dépendrait des besoins de l'entreprise plutôt que des caractéristiques de l'entrepreneur. En conséquence, d'autres variables de contingence, telles que la taille de l'entreprise, son organisation et sa structure, son taux d'exportation, sa vitesse de croissance, etc. pourraient influencer davantage l'utilisation de ces pratiques.

## **CONCLUSION**

### **Principales conclusions et suggestions de recherche**

Les objectifs de cette recherche étaient d'abord de vérifier si l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme réduit la vulnérabilité financière des PME et de voir ensuite si l'effet de cette relation est plus fort dans le cas des jeunes PME. Cette étude avait aussi pour but de connaître les facteurs expliquant l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme par les PME.

Après avoir analysé les données provenant d'un échantillon de 352 PME manufacturières, il a été possible de montrer que l'utilisation de certaines pratiques de gestion financière à court terme telles que le suivi des comptes clients (gestion de comptes clients), le contrôle des coûts de stockage et ceux d'entreposage et de manutention (gestion des stocks) et la prise de l'escompte offert par les fournisseurs (gestion des comptes fournisseurs) est positivement liée aux liquidités de l'entreprise. Toutefois, le sens de la relation obtenue entre certaines pratiques de gestion du fonds de roulement et les indicateurs de vulnérabilité financière est contraire aux attentes, ce qui pourrait s'expliquer entre autres par des problèmes méthodologiques, dû à un écart temporel possible entre la mesure des indicateurs de vulnérabilité financière et la présence des pratiques de gestion financière à court terme. Dans l'avenir, la réalisation d'études d'événement, qui consisteraient à observer la vulnérabilité financière des PME après l'adoption de certaines pratiques de gestion du fonds de roulement, pourraient apporter un éclairage plus probant sur la relation entre ces deux éléments.

Les analyses statistiques ont confirmé que l'effet de l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme sur la vulnérabilité financière est plus fort dans le cas des jeunes PME. Il serait maintenant intéressant de vérifier quelles pratiques devraient

prioritairement être mises en place chez les jeunes PME et quel serait le moment propice pour les implanter.

Les résultats obtenus n'ont pas permis de conclure que les variables de contingence utilisées, soit l'entrepreneur et la stratégie d'affaires, influencent l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme. Seule la concentration de la clientèle présente un lien inverse significatif avec l'utilisation des pratiques de gestion des comptes clients. Les caractéristiques de l'entrepreneur ainsi que son objectif de croissance pour sa PME ne sont pas liés à l'utilisation des pratiques de gestion du fonds de roulement. Ces résultats portent à croire que ce sont les besoins de l'entreprise, et non son dirigeant, qui dicteraient l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme. En ce sens, il pourrait être intéressant, dans le futur, de montrer si l'importance du rôle joué par ces pratiques se modifie entre autres selon la taille de l'entreprise, son organisation et sa structure, son taux d'exportation et sa vitesse de croissance.

On peut affirmer que les résultats obtenus présentent un intérêt certain pour la gestion financière des PME. En effet, cette étude permet d'avoir une meilleure compréhension des relations entre l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme par les entrepreneurs et la vulnérabilité financière de leur entreprise. On comprend aussi mieux le rôle joué par le stade de développement dans l'effet de cette relation. On constate aussi que ces relations peuvent être modifiées selon la présence de certaines variables de contingence. C'est le cas notamment pour les pratiques de gestion des comptes clients dont l'utilisation est réduite pour les PME ayant un haut taux de concentration de la clientèle.

### **Limites de l'étude**

Bien que cette recherche ait permis de montrer l'existence d'un lien entre l'utilisation des pratiques de gestion financière à court terme et la vulnérabilité financière des PME, connaître l'effet de l'âge sur cette relation et de constater le rôle joué par la

concentration de la clientèle sur l'utilisation de certaines pratiques, il est important d'en mentionner les limites afin d'orienter les recherches futures.

La limite la plus importante est liée au décalage temporel entre l'observation des mesures de vulnérabilité financière et celles des pratiques de gestion financière à court terme, ce qui rend parfois confuse l'analyse des résultats et empêche d'établir des relations causales entre ces deux éléments.

Par ailleurs, le fait d'avoir travaillé avec une base de données secondaires constitue une autre limite à cette étude. L'utilisation de celle-ci a imposé certaines contraintes au niveau de la mesure des différentes pratiques de gestion financière à court terme. Les données disponibles n'ont permis que de conclure à leur présence ou à leur absence chez les PME. La connaissance de la fréquence ou de l'efficacité d'utilisation de ces pratiques auraient peut-être apporté plus de poids aux résultats ou encore de nouvelles voies d'analyse et de recherche.

Enfin, la généralisation des résultats de la présente recherche pourrait être limitée. En effet, il n'est pas assuré que les PME manufacturières constituant la base de données soient représentatives de l'ensemble des PME. Si ce n'est pas le cas, les résultats obtenus ne peuvent pas être étendus à la population des PME.

## RÉFÉRENCES

- Aldrich, H. et Auster, E. R. (1986). Even dwarfs started small : Liabilities of age and size and their strategic implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.
- Ang, J. S. (1992). On the theory of finance for privately held firms. *Journal of Small Business Finance*, 1 (3), 185-203.
- Anvari, M. et Gopal, V. V. (1983). A survey of cash management practices of small canadian firms. *American Journal of Small Business*, 8 (2), 53-58.
- Baldwin, J., Chandler W., Le, C. et Papailiadis, T. (1994). *Profil des petites et moyennes entreprises en croissance au Canada*, Statistique Canada, cat. 61-523RF.
- Baldwin, J., Gray, T., Johnson, J., Proctor, J., Rafiquzzaman, M. et Sabourin, D. (1997). *Les faillites d'entreprises au Canada*. Statistique Canada, no 61-525-XPF.
- Barton, S. L. et Matthews, C. H. (1989). Small firm financing implications from a strategic management perspective. *Journal of Small Business Management*, 27 (1), 1-7.
- Berryman, J. (1983). Small business failure and bankruptcy : A survey of the litterature. *European Small Business Journal*, 1 (4), 47-59.
- Beshouri, C. P. et Nigro, P. J. (1995). Securitization of small business loans. *Journal of Small Business Finance*, 4 (1), 1-29.
- Binks, M. R. et Ennew, C. T. (1997). Smaller businesses and relationship banking : the impact of participative behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (4), 83-92.
- Bornheim, S. P. et Herbeck, T. H. (1998). A research on the theory of SME – bank relationship. *Small Business Economics*, 10 (4), 327-331.
- Box, T. M., White, M. A. et Barr, S. H. (1993). A contingency model of new manufacturing firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18 (2), 31-45.
- Brüderl, J. et Schüssler, R. (1990). Organizational mortality : The liability of newness and adolescence. *Administrative Science Quaterly*, 35 (3), 530-547.

- Burns, R. et Walker, J. (1991). A survey of working capital policy among small manufacturing firms. *Journal of Small Business Finance*, 1 (1), 61-74.
- Carroll, G. R. (1983). A stochastic model of organizational mortality. *Social Science Research*, 12 (2), 303-329.
- Chittenden, F. et Bragg, R. (1997). Trade credit, cash-flow and SMEs in the UK, Germany and France. *International Small Business Journal*, 16 (1), 22-35.
- Chrisman, J. J., Bauerschmidt, A. et Hofer, C. W. (1998). The determinants of new venture performance : an extended model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (1), 5-29.
- Churchill, N. C. et Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61 (3), 30-50.
- Cooley, P. L. et Pullen, R. J. (1979). Small business cash management practices. *American Journal of Small Business*, 4 (2), 1-11.
- Cote, J. M. et Latham, C. K. (1999). The merchandising ratio : a comprehensive measure of working capital strategy. *Issues in Accounting Education*, 14 (2), 255-267.
- Cragg, P. B. et King, M. (1988). Organizational characteristics and small firms' performance revisited. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13 (2), 49-62.
- Cromie, S. (1991). The problems experienced by young firms. *International Small Business Journal*, 9 (3), 43-61.
- D'Amboise, G. (1974). *Personal characteristics, organizational practices and managerial effectiveness : a comparative study of french and english-speaking chief executives in Québec*. Thèse de doctorat inédite, University of California.
- Etchri, S. (2002). *Les pratiques de gestion financière dans les PME et la performance*. Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Freel, M. S. (2000). Strategy and structure in innovative manufacturing SMEs : the case of an English region. *Small Business Economics*, 15 (1), 27-45.
- Freeman, J., Carroll, G. R. et Hannan, M. T. (1983). The liability of newness : age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48 (5), 692-710.



- Gaskill, L.R., Van Auken, H. E. et Manning, R. A. (1993). A factor analytic study of perceived causes of small business failure. *Journal of Small Business Management*, 31 (4), 18-31.
- Grablowsky, B. J. (1976). Mismanagement of accounts receivable by small business. *Journal of Small Business Management*, 16 (5), 38-43.
- Grablowsky, B. J. (1978). Management of the cash position. *Journal of Small Business Management*, 16 (3), 38-43.
- Grablowsky, B. J. (1984). Financial management of inventory. *Journal of Small Business Management*, 22 (3), 59-65.
- Grablowsky, B. J. et Rowell, D. R. (1980). *Small Business Financial Management : Theory and Practice*. Norfolk, Virginia : Old Dominion University.
- Hall, G. (1992). Reasons for insolvency amongst small firms – A review of fresh evidence. *Small Business Economics*. 4 (3), 18-31.
- Hall, G. (1994). Factors distinguishing survivors from failures amongst small firms in the UK construction sector. *Journal of Management Studies*, 31 (5), 737-760.
- Hall, G. et Young, B. (1991). Factors associated with insolvency amongst small firms. *International Small Business Journal*, 9 (2), 54-63.
- Haswell, S. et Holmes, S. (1989). Estimating the small business failure rate : a reappraisal. *Journal of Small Business Management*, 27 (3), 68-74.
- Holmlund, M. et Kock, S. (1996). Buyer dominated relationships in a supply chain – A case study of four small sized suppliers. *Internation Small Business Journal*, 15 (1), 26-40.
- Hutchinson, P. et Ray, G. (1986). Surviving the financial stress of small enterprise growth. Dans J. Curran, J. Stanworth et D. Watkins (Éds), *The Survival of the Small Firm. Vol. 1 : The Economics of Survival and Entrepreneurship* (pp. 53-71). Aldershot : Gower Publishing.
- Johnson, J., Baldwin, J. et Hinchley, C. (1997). *Les jeunes entreprises montantes : se donner les moyens de survivre et de croître*, Statistique Canada, cat. 61-524-XPf.
- Julien, P. A. et Marchesnay, M. (1996). *L'Entrepreneuriat*. Paris : Economica.

- Kalwani, M. U. et Narayandas (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships : do they pay off for supplier firms? *Journal of Marketing*, 59 (1), 1-16.
- Kargar, J. et Blumenthal, R. (1994). Leverage impact on working capital in small businesses. *TMA Journal*, 14 (6), 46-59.
- Khoury, N. T., Keith, V. S. et McKay, P. I. (1999). Comparing working capital practices in Canada, the United States and Australia : a note. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 16 (1), 53-57.
- Lalonde, C. (1985). *Caractéristiques et pratiques de management des propriétaires-dirigeants dont l'entreprise a été mise en faillite : une étude en contexte régional au Québec*. Thèse de doctorat inédite, Université Laval.
- Larson, C. M. et Clute, R. C. (1979). The failure syndrome. *American Journal of Small Business*, 4 (2), 35-43.
- LeCornu, M. R., McMahon, R. G. P. et Forsaith, D. M. (1996). The small enterprise financial objective function : An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 34 (3), 1-14.
- Lorrain, J., Belley, A. et Ramangalahy, C. (1994). Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, 7 (1), 9-34.
- Lussier, R. N. (1995). A nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms. *Journal of Small Business Management*, 33 (1), 8-20.
- Marchesnay, M. (1988). La mercantique de la petite entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, 1 (3-4), 259-276.
- McMahon, R. G. P. et Holmes, S. (1991). Small business financial management practices in North America : a literature review. *Journal of Small Business Management*, 29 (2), 19-29.
- Miller, D. et Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30 (10), 1161-1183.
- Peel, M. J. et Wilson, N. (1996). Working capital and financial management practices in the small firm sector. *International Small Business Journal*, 14 (2), 52-68.

- Peel, M. J., Wilson, N. et Howorth, C. (2000). Late payment and credit management in the small firm sector : some empirical evidence. *International Small Business Journal*, 18 (2), 17-37.
- Richards, V. D. et Laughlin E. J. (1980). A cash conversion cycle approach to liquidity analysis. *Financial Management*, 9 (1), 32-38.
- Rinfret, L., St-Pierre, J. et Raymond, L. (2000). L'impact de la dépendance commerciale sur les résultats financiers des PME manufacturières. *V<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME* (CD-ROM, pp. 1-15). Lille, France.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. Dans J. G. March (Éd.), *Handbook of Organizations* (pp. 142-193). Chicago : Rand McNally.
- St-Pierre, J. (1999). *La gestion financière des PME : Théories et pratiques*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J. (2003). L'utilisation des pratiques de gestion financière dans les PME : une synthèse des travaux récents. Dans P.-A. Julien et l'Institut de recherche sur les PME (Éds), *Les PME : bilan et perspectives* (3<sup>e</sup> éd.) (à paraître). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- St-Pierre, J. et Bahri, M. (2003). Relations entre la prime de risque bancaire des PME et les composantes de leur risque global. *Congrès annuel de l'Association des sciences administratives du Canada*. Halifax, Canada.
- St-Pierre, J. et Raymond, L. (2003). L'impact de la dépendance commerciale sur la performance des PME manufacturières. Dans P.-A. Julien, L. Raymond, R. Jacob et G. Abdul-Nour (Éds), *L'entreprise-réseau : concepts et applications; Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits Récréatifs* (pp. 337-360). Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Thompson, R. (1986). Understanding cash flow : a system dynamics analysis. *Journal of Small Business Management*, 24 (2), 23-30.
- Wilson, P. et Gorb, P. (1983). How large and small firms can grow together. *Long Range Planning*, 16 (2), 19-27.